

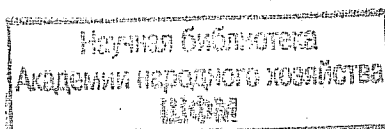
МЕНЕДЖМЕНТ

Издание 2-е

Ричард Л. ДАФТ

 ПИТЕР®

Санкт-Петербург
Москва • Харьков • Минск
2002



Ричард Л. Дафт

МЕНЕДЖМЕНТ

Издание 2-е

Серия «Теория и практика менеджмента»

Перевод с английского В. Вольского, С. Жильцова, Д. Раевской

Под общей редакцией Ю. Н. Каптуревского

Главный редактор
Заведующий редакцией
Выпускающий редактор
Научные редакторы
Редактор
Художественный редактор
Верстка
Корректоры

Е. Строганова
Л. Волкова
В. Земских
К. Голубев, А. Дубянский
Д. Раевская
В. Земских
В. Засева, Е. Маслова, Е. Недодаева
О. Мотасова, М. Одинокова, Н. Солнцева

ББК 65.050.9

УДК 658.012.4(075)

Дафт Р. Л.

Д21 Менеджмент. — СПб: Питер, 2002. — 832 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

ISBN 5-272-00240-7

Учебник Ричарда Дафта — одна из самых признанных работ по менеджменту. Современная реальность требует нового стиля управления, и концепция автора полностью соответствует изменившейся ситуации. Подход, ориентированный на раскрытие творческого потенциала личности, получает все большее признание в мире бизнеса. И если вы хотите идти в ногу со временем — эта книга для вас.

Ясный, доступный стиль изложения, множество примеров и тестов делает работу прекрасным учебником для студентов и незаменимым руководством для менеджеров разного уровня. Прочитав эту книгу вы найдете оптимальные решения сложных и казалось бы неразрешимых задач.

© 1997, 1994, 1991, 1988 by The Dryden Press

© Перевод на русский язык, Вольский В., Жильцов С., Каптуревский Ю., Раевская Д., 2000

© Издательский дом «Питер», 2001

Права на издание получены по соглашению с The Dryden Press

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-272-00240-7

ISBN 0-03-017989-0 (англ.)

ЗАО «Питер Бук». 196105, Санкт-Петербург, Благодатная ул., д. 67.

Лицензия ИД № 01940 от 05.06.00.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 953000 — книги и брошюры.

Подписано в печать 25.12.01. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 67,08. Доп. тираж 5000 экз. Заказ № 2456.

Отпечатано с фотоформ в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	11
Об авторе	12
Часть I. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ	
ГЛАВА 1. Изменение парадигмы менеджмента	14
ГЛАВА 2. Исторический обзор	48
Часть II. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА	
ГЛАВА 3. Внешняя среда и корпоративная культура	82
ГЛАВА 4. Менеджмент в глобальном масштабе	115
ГЛАВА 5. Этика менеджмента и социальная ответственность корпорации	144
ГЛАВА 6. Предпринимательская среда и менеджмент на малых предприятиях	174
Часть III. ПЛАНИРОВАНИЕ	
ГЛАВА 7. Постановка целей и планирование в организации	210
ГЛАВА 8. Формулирование и внедрение стратегии	238
ГЛАВА 9. Принятие управленческих решений	269
Часть IV. ОРГАНИЗАЦИЯ	
ГЛАВА 10. Основы организации	306
ГЛАВА 11. Структура организации и достижение стратегических целей	341
ГЛАВА 12. Организационные изменения и развитие	370
ГЛАВА 13. Управление человеческими ресурсами	398
ГЛАВА 14. Многообразие рабочей силы	431
Часть V. ЛИДЕРСТВО	
ГЛАВА 15. Лидерство	464
ГЛАВА 16. Мотивация	497
ГЛАВА 17. Коммуникации	530
ГЛАВА 18. Работа в командах	559
Часть VI. КОНТРОЛЬ	
ГЛАВА 19. Контроль над качеством и производительностью	596
ГЛАВА 20. Системы управленческого контроля	626
ГЛАВА 21. Информационные системы и технологии	652
ГЛАВА 22. Управление производственными операциями и предоставлением услуг ...	674
Часть VII. НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	
ГЛАВА 23. Обучающаяся организация	712
Приложение А. Тайны индивидуального поведения	748
Приложение В. Научный инструментарий менеджмента для планирования и принятия решений	768
Глоссарий	794
Именной указатель	815
Алфавитный указатель	817
Указатель компаний и торговых марок	825

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	11
Об авторе	12
ЧАСТЬ I. Введение в менеджмент	
ГЛАВА 1. Изменение парадигмы менеджмента	14
Управленческая проблема	15
Определение менеджмента	18
Основные функции менеджмента	19
Деятельность организации	23
Мастерство менеджера	25
Типы менеджмента	28
Что значит быть менеджером?	31
Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях	35
Движущие силы в управленческой революции	36
Вопросы	42
Литература	46
ГЛАВА 2. Исторический обзор	48
Управленческая проблема	49
Исторические силы и их влияние на менеджмент	50
Классическое направление менеджмента	52
Гуманистический менеджмент	58
Менеджмент как наука	65
Современные дополнения	66
Новейшие исторические тенденции	69
Вопросы	74
Литература	79
ЧАСТЬ II. Внешняя среда менеджмента	
ГЛАВА 3. Внешняя среда и корпоративная культура	82
Управленческая проблема	83
Внешняя среда	84
Взаимоотношения организация— внешняя среда	91
Внутренняя среда: корпоративная культура	98
Среда и культура	102
Корпоративная культура в современных условиях	105
Вопросы	109
Литература	114
ГЛАВА 4. Менеджмент в глобальном масштабе	115
Управленческая проблема	116
Мир без границ	117
Международная среда бизнеса	119
Экономическая среда	121
Законодательно-политическая среда	123
Социокультурная среда	128
Выход на международные рынки	131
Многонациональные корпорации	135
Менеджмент в глобальном масштабе	136
Вопросы	138
Литература	143

ГЛАВА 5. Этика менеджмента и социальная ответственность корпорации	144
Управленческая проблема	145
Что такое этика менеджмента?	146
Критерии принятия этически сложных решений	149
Факторы, определяющие этический выбор	152
Что такое социальная ответственность?	157
Заинтересованные в деятельности организации группы	157
Природная среда	159
Оценка результатов социальной деятельности	160
Действия компаний в случае возникновения социальных дилемм	163
Управление этикой и социальной ответственностью компании	165
Этика и революция в менеджменте	168
Вопросы	168
Литература	173
ГЛАВА 6. Предпринимательская среда и менеджмент на малых предприятиях	174
Управленческая проблема	175
Что такое предпринимательство?	175
Предпринимательство и среда	177
Предприниматели — кто они?	180
Создание собственной фирмы	184
Управление растущим бизнесом	194
Предпринимательство в растущей организации	198
Вопросы	200
Литература	207
ЧАСТЬ III. Планирование	
ГЛАВА 7. Постановка целей и планирование в организации	210
Управленческая проблема	211
Что такое цели и планы	212
Цели организации	215
Типы и модели планирования	221
Горизонты планирования	227
Планирование и организационная ответственность	228
Внедрение планирования в масштабах организации	233
Вопросы	233
Литература	237
ГЛАВА 8. Формулирование и внедрение стратегии	238
Управленческая проблема	239
Стратегическое мышление	240
Стратегический менеджмент	248
Разработка стратегии на корпоративном уровне	252
Формулирование стратегии на уровне подразделений	254
Формулирование стратегии на функциональном уровне	260
От планов к действиям	261
Вопросы	264
Литература	268
ГЛАВА 9. Принятие управленческих решений	269
Управленческая проблема	270
Различные типы решений и проблем	271
Модели принятия решений	274
Этапы процесса принятия решения	279
Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений	286
Вопросы	295
Литература	303

ЧАСТЬ IV. Организация

ГЛАВА 10. Основы организации	306
Управленческая проблема	307
Вертикальная организационная структура	308
Департаментализация	317
Вопросы	336
Литература	339
ГЛАВА 11. Структура организации и достижение стратегических целей	341
Управленческая проблема	342
Координация	342
Механистическая и органическая организации	348
Ситуационные факторы и организационные структуры	349
Вопросы	364
Литература	368
ГЛАВА 12. Организационные изменения и развитие	370
Управленческая проблема	371
Обучающаяся организация	371
Модель плановых организационных изменений	372
Инициирование изменений	374
Осуществление изменений	379
Типология плановых изменений	385
Изменения в культуре/людях	389
Вопросы	393
Литература	396
ГЛАВА 13. Управление человеческими ресурсами	398
Управленческая проблема	399
Стратегические цели управления человеческими ресурсами	400
Управление человеческими ресурсами и воздействие внешних факторов	401
Привлечение эффективной рабочей силы	408
Формирование эффективной рабочей силы	417
Сохранение эффективной рабочей силы	422
Вопросы	427
Литература	429
ГЛАВА 14. Многообразие рабочей силы	431
Управленческая проблема	432
Ценность многообразия	433
Изменения на рабочих местах	439
Позитивные действия	441
Новые ответы на вызов	444
Установление в организациях новых взаимоотношений	447
Глобальное многообразие	450
Преимущества и издержки многообразия	452
Вопросы	455
Литература	461

ЧАСТЬ V. Лидерство

ГЛАВА 15. Лидерство	464
Управленческая проблема	465
Природа лидерства	466
Характерные черты руководителя	470
Авторитарный и демократический типы лидеров	470
Поведенческие подходы	473

Ситуационные подходы	476
Новые подходы к руководству	487
Вопросы	491
Литература	495
ГЛАВА 16. Мотивация	497
Управленческая проблема	498
Концепция мотивации	499
Основы мотивации	500
Теории содержания мотивации	503
Теории процессов мотивации	508
Мотивационная теория подкрепления	513
Дизайн рабочих заданий и мотивация	517
Вопросы	524
Литература	529
ГЛАВА 17. Коммуникации	530
Управленческая проблема	531
Коммуникации и управленческая деятельность	532
Коммуникации между людьми	535
Организационные коммуникации	542
Командные коммуникации	548
Управление организационными коммуникациями	550
Вопросы	554
Литература	558
ГЛАВА 18. Работа в командах	559
Управленческая проблема	560
Командный труд	561
Различные типы команд	563
Характеристики рабочих команд	570
Командные процессы	573
Управление конфликтами в командах	580
Преимущества и недостатки работы в командах	583
Вопросы	586
Литература	594
ЧАСТЬ VI. Контроль	
ГЛАВА 19. Контроль над качеством и производительностью	596
Управленческая проблема	597
Значение контроля	597
Стратегическое планирование и контроль над качеством	598
Фокус организационного контроля	603
Подходы к контролю качества	605
Управление тотальным качеством	610
Элементы эффективного организационного контроля	620
Вопросы	621
Литература	624
ГЛАВА 20. Системы управленческого контроля	626
Управленческая проблема	627
Стержневая система управленческого контроля	628
Финансовый контроль на уровне высшего менеджмента	631
Бюджетный контроль на уровне среднего звена управления	636
Бюджетный процесс	640
Тенденции развития финансового контроля	643

Признаки неадекватности систем бюджетного контроля	646
Вопросы	647
Литература	651
ГЛАВА 21. Информационные системы и технологии	652
Управленческая проблема	653
Информационные технологии	654
Различные типы информационных систем	656
Стратегическое использование информационных технологий	663
Внедрение информационной технологии	666
Вопросы	670
Литература	673
ГЛАВА 22. Управление производственными операциями и предоставлением услуг ...	674
Управленческая проблема	675
Организации как производственные системы	676
Дизайн систем операционного менеджмента	680
Управление запасами	690
Управление производительностью	697
Вопросы	703
Литература	710
ЧАСТЬ VII. Новая организация	
ГЛАВА 23. Обучающаяся организация	712
Управленческая проблема	713
Управленческая революция	714
Обучающаяся организация	718
Изменение социального контракта	730
Изменение природы карьеры	731
Вопросы	742
Литература	747
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Тайны индивидуального поведения	748
Личность	748
Стили разрешения проблем	752
Перцепция	755
Обретение знаний	763
Выводы	766
Литература	767
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Научный инструментарий менеджмента для планирования и принятия решений	768
Природа и роль научного инструментария в менеджменте	768
Прогнозирование	770
Количественные подходы к планированию	776
Количественные подходы к принятию решений	783
Сильные стороны и границы применения вспомогательных средств в менеджменте	791
Литература	793
Глоссарий	794
Именной указатель	815
Алфавитный указатель	817
Указатель компаний и торговых марок	825

Предисловие

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИРОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Современный менеджмент переживает настоящую революцию. Традиционные подходы к управлению привлекают внимание прежде всего к контролю над людьми, достижению стабильности и эффективности производства, использованию правил и процедур, созданию вертикальной структуры управления сотрудниками и достижению запланированных результатов (прежде всего, прибыли). Новый подход к менеджменту предполагает использование энтузиазма и творческих способностей людей, поиск общих взглядов, норм и ценностей, открытый доступ к информации, поощрение командного труда, сотрудничества и партнерства, адаптацию организаций к внезапным изменениям внешней среды и достижение максимальной эффективности их деятельности.

В новом издании «Менеджмента» автор стремился, сохраняя наиболее ценные идеи традиционного подхода, представить прежде всего новый подход к управлению так, чтобы он заинтересовал студентов, чтобы они использовали его положения в практической деятельности.

Как средство познания законов менеджмента любая книга имеет определенные ограничения. Книга о менеджменте — это как клип Бостонского симфонического оркестра — поскольку слушатель находится вне зала, степень воздействия на него музыки снижается. «Музыкальная» или текстовая часть книги написана простым, доступным языком, включает в себя множество примеров. «Визуальная» или графическая часть представлена различными графиками и схемами, иллюстрирующими специфические понятия менеджмента. Мы надеемся, что обе «части» нашей книги помогут читателям лучше разобраться в достаточно абстрактном мире менеджмента.

ОРГАНИЗАЦИЯ КНИГИ

Главы нашей книги структурированы в соответствии с основными функциями менеджмента — планированием, организацией, руководством и контролем и содержат в себе как теоретические положения так и описание практической деятельности менеджеров.

В Части I вы познакомитесь с миром менеджмента, включая характер работы менеджера, управленческую революцию и историю менеджмента.

В Части II рассматривается культура менеджмента и организаций. Раздел включает в себя материалы по деловой и корпоративной культуре, общей культуре, этике и социальной ответственности, внешней среде организаций.

Часть III состоит из трех посвященных проблемам планирования глав (постановок целей организации и планирование, формулирование стратегии, и ее реализация, процесс принятия решений).

Предмет части IV — организационные процессы. В ней описываются различные изменения проектирования структуры, различные варианты достижения стратегических целей, структурные возможности продвижения инноваций и изменений, использование человеческих ресурсов и управление многообразием рабочей силы, как одна из важнейших функций организации.

Часть V посвящена руководству. Мы исследуем основные принципы лидерства, рассматриваем проблемы мотивации работников, коммуникации и управление командами.

Часть VI описывает контрольные функции менеджмента, включая основные принципы управления тотальным качеством, проектировании систем контроля, информационным системам менеджмента и операционному менеджменту.

В Части VII мы рассматриваем понятие обучающейся организации, как квинтэссенцию новой управленческой парадигмы.

В «Приложениях» представлены дополнительные материалы по организационному поведению и планированию и принятию решений.

Об авторе

Ричард Л. Дафт, доктор философии, директор Центра управления и организационных изменений Университета Вандербильта. Сфера его научных интересов — теория организации и руководства. Р. Дафт — член Академии менеджмента, член редакций таких журналов как «*Academy of Management Journal*», «*Administrative Science Quarterly*» и «*Journal of Management Education*». Кроме того, он является соредактором журнала «*Organization Science*» и три года занимал аналогичную должность в «*Administrative Science Quarterly*».

Профессор Р. Дафт автор и соавтор шести книг, включая *Organization Theory and Design*, West Publishing, 1995 и *What to Study: Generating and Developing Research Questions*, Sage, 1982. В настоящее время он завершает работу над книгой *The Fourth Way: Harnessing the Forces of Fusion Leadership*, (совместно с Робертом Ленгелом). Р. Дафт — автор многих научных работ, которые были опубликованы в таких изданиях, как *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Accounting Organization and Society*, *Management Science*, *MIS Quarterly*, *California Management Review* и *Organizational Behavior Teaching Review*. Профессор Р. Дафт неоднократно получал гранты на проведение научных исследований (изучения организационных структур, нововведений и изменений, стратегических целей организаций и информационных процессов) от различных государственных учреждений.

Р. Дафт ведет активную преподавательскую деятельность (менеджмент, организационные изменения, организационное поведение, организационная теория, лидерство), выступает как консультант. К его услугам неоднократно обращались такие коммерческие и государственные организации, как *American Banking Association*, *Bell Canada*, *NL Baroid*, *U.S. Air Force*, *The U.S. Army*, *J.C. Bradford & Co.*, *Central Parking System*, *Vanderbilt University Medical Center*.

ЧАСТЬ I

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Океан — колыбель жизни, а вода — важнейшая жизненная сила, непрерывно поддерживающая и развивающая все живое, что есть на Земле. Бури, пронесшиеся над морскими просторами, воздействуют и на находящийся практически на поверхности планктон, и на живые существа, и на находящиеся глубоко под водой морские раковины; легкая рябь на уходящей за горизонт водной поверхности как будто соединяет континенты, культуры и людей. Океан постоянно изменяется, и в то же время он удивительно стабилен. Точно так же перемены — неотъемлемый атрибут мира современного менеджмента: меняются взгляды людей, а вместе с ними — организации и их менеджеры. Как и в Мировом океане, в бизнесе сосуществуют хаос и контроль, и чтобы использовать в своих интересах постоянно происходящие изменения, менеджерам необходимо осознавать их природу, их движущие силы. На «поверхности» современного менеджмента не утихают «бури», воздействующие на все образующие «океан» организации, и «волны» изменений выносят на «гребень» успеха наиболее чуткие, предприимчивые и ответственные их формы.

Глава 1

ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Определение менеджмента

Функции менеджмента

Планирование
Организация
Лидерство
Контроль

Результаты деятельности организации

Управленческие навыки

Концептуальные навыки
Человеческие навыки
Технические навыки

Типы менеджмента

Вертикальные различия
Горизонтальные различия

Что значит быть менеджером?

Виды деятельности менеджеров
Роли менеджеров

Менеджмент на малых предприятиях и в некоммерческих организациях

Во главе управленческой революции

Навстречу XXI в.
Обучающаяся организация

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Революции в менеджменте и ее влиянии на руководителей будущего
- ◆ Основных управленческих функциях и их взаимосвязи с деятельностью менеджеров
- ◆ Различиях между производительностью и эффективностью и их значением для деятельности организации
- ◆ Функциональных, генеральных менеджерах и руководителях проектов
- ◆ Концептуальных, человеческих и технических навыках и их необходимости для менеджеров и не-менеджеров
- ◆ Десяти основных ролях менеджеров
- ◆ Обучающейся организации и проблемах менеджмента в будущем

Управленческая проблема

Одетая в удобные брюки и рубашку-поло Рита Бейли ведет оживленную беседу с несколькими женщинами. Начинаясь с обсуждения детских шалостей разговор плавно переходит на типичные для любой работы проблемы. Непосвященному человеку может показаться, что на чашечку кофе собрались хорошие знакомые, но тот, кто знаком с политикой найма работников в американской авиакомпании *Southwest Airlines*, сразу догадается, что он стал свидетелем проведения интервью с кандидатами на вакантные места. Впрочем, о том, что они присутствуют на своеобразном экзамене, нередко забывают и «абитуриенты». Менеджер по персоналу *Southwest Airlines* 42-летняя Рита Бейли умеет превратить потенциально весьма напряженную ситуацию в увлекательный диалог. 17 лет назад Рита пришла в компанию и начала свою карьеру с должности агента по продаже авиабилетов. Рита уверена, что лидирующим позициям на рынке авиаперевозок США ее фирма обязана прежде всего своим сотрудникам. Главная задача отдела управления персоналом, в котором работает Р. Бейли (к слову, его штат составляет 125 человек), — прием на работу и продвижение на руководящие должности лучших кандидатов. За два часа интервью Рита стремится выяснить движущие мотивы собеседников, кто из претендентов умеет приспособиться ко всем и вся, кто является хорошим командным «игроком», кто энергично берется за любую работу, вплоть до участия в надувании воздушных шариков перед праздником. Джон Оуэн, главный казначей *Southwest Airlines*, считает, что отдел кадров компании является «хранителем огня». За четыре года штат авиакомпании увеличился вдвое, до 17 тыс. сотрудников, еще 200 человек ожидают собеседования, причем 100 принятых работников получают посты менеджеров. Р. Бейли твердо уверена в том, что тщательный отбор претендентов позволяет избежать многих проблем и разочарований в будущем¹. Но компания продолжает расти, причем темпы ее развития возрастают.

Если бы вы были на месте Риты Бейли, что бы вы предприняли, дабы гарантировать отбор наиболее перспективных претендентов? Какие управленческие навыки и методы жизненно необходимы для «сохранения огня» этой крупной авиакомпании?

Об авиакомпании *Southwest Airlines* слышали многие, но вряд ли кто-то из студентов вашей группы знаком с Ритой Бейли. Вы взяли эту книгу в руки для того, чтобы поближе познакомиться с особенностями управленческой деятельности, узнать о том, как поддерживать в «добром здравии» компанию или отдел, сохранять хороший рабочий настрой сотрудников и высокую производительность труда. Современные, стремящиеся отвоевать или сохранить свои «места под солнцем» компании действуют в условиях глобальной конкуренции, неопределенной внешней и внутренней сред, ограниченности используемых ресурсов, значительных перемен в экономической, политической и социальной сферах. Население, а значит и рабочая сила, становятся все более разнообразными по своему составу, что тоже создает определенные трудности. Организациям необходимо научиться использовать это многообразие и одновременно развивать корпоративную культуру; находить баланс между исполнением сотрудниками как рабочих, так и домашних обязанностей; конструктивно разрешать конфликты, связанные со стремлением женщин и представителей этнических меньшинств к расширению властных полномочий и ответственности. Многие работники

стремятся к участию в управлении. Организационные структуры становятся более плоскими, исчезают целые властные уровни, а те, кто «живет на нижних этажах» компаний, объединяются в команды, что приводит к изменению исполняемых сотрудниками ролей и активному участию в принятии управленческих решений.

Все эти перемены позволяют говорить о том, что в мире менеджмента происходит настоящая революция. Чтобы провести компанию между скрывающимися под «волнами» перемен «рифами», требуется новый тип руководителя — лидера, осознающего всю сложность современного мира и понимающего, что идеальных безопасных «маршрутов» в нем быть не может. Управленческая революция требует увеличения объемов производства при сокращении используемых ресурсов, активного участия в процессе труда всех сотрудников организации, отношения к переменам как к естественному состоянию внешней среды и создания благоприятствующей совместно-му труду корпоративной культуры. Современный подход к менеджменту значительно отличается от традиционных представлений о процессе управления (жесткий контроль сверху до низу, разделение труда и специализация, управление, основывающееся на объективных показателях и тщательном анализе). Рита Бейли и *Southwest Airlines* — прекрасные примеры менеджера и компании, «возглавляющих» революцию в менеджменте или, если хотите, руководствующихся ее новой парадигмой, мыслящих по-новому.



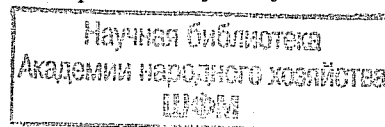
Рита Бейли и компания *Southwest Airlines* — лидеры революции в менеджменте

Современный менеджер мыслит по-новому, его деятельность основывается на новых подходах. Ведь организации и их подразделения добиваются успеха не сами по себе, а под управлением менеджеров. Каждый менеджер должен сделать сегодня свой выбор: либо занять место в авангарде революции и сделать свою организацию отличной от других, либо отдать предпочтение «обозу».

К примеру, *Chrysler Corporation* выделилась из ряда других автомобильных компаний, когда под руководством Ли Якокки в ней были значительно сокращены внутренние издержки, разработаны новые модели. Ли Якокке удалось добиться уступок от арендодателей, профсоюзов, правительства, что позволило компании избежать банкротства. Но это не все. *Chrysler* пережила еще одну революцию — переход к новой стратегии разработки моделей автомобилей (1993 г.). А генерал Уильям Грич, командующий ВВС США, столкнулся с проблемой постоянного сокращения числа полетов своих истребителей и бомбардировщиков (в среднем на 7,8 % в год). Но уже через год после его назначения этот показатель вырос на 11,2 %, причем темпы прироста сохранялись на протяжении пяти лет. Что самое удивительное, не потребовалось ни увеличения штатов, ни дополнительных ресурсов ². Или обратимся к примеру Джека Стека. В 1980 г. *Springfield Remanufacturing Company* (штат Миссури, США), дочернее предприятие по восстановлению двигателей компании *International Harvester (IH)*, находилось на грани разорения. Причиной кризиса стала полугодовая забастовка сотрудников материнской компании. Дж. Стек, работавший менеджером одного из заводов *IH*, создал группу инвесторов, которой удалось приобрести контрольный пакет акций *SRC* за \$ 9 млн. И уже к концу первого финансового года объем продаж компании *SRC* достиг \$ 16 млн, а убытки сократились до \$ 61 тыс. В чем была причина успеха? Дж. Стек считал, что единственный способ радикального изменения ситуации — участие в «вытягивании компании из болота» всех сотрудников без исключения. Каждый работник должен вести себя так, как будто он является владельцем фирмы, осознающим, как важен для нее (и его собственной зарплаты) каждый сэкономленный цент. Каждый понедельник на *SRC* начинается с того, что все 800 работников разбиваются на небольшие группы и в течение получаса изучают финансовые отчеты за неделю. И такой открытый стиль менеджмента полностью оправдывает себя. В отрасли, в которой норма прибыли измеряется, так сказать, «миллиметрами», объем продаж *SRC* в 1994 г. составил более \$ 100 млн, норма прибыли до налогообложения — 6 %, а только премии ее работников — \$ 1,4 млн ³. Или «выйдем» на международный уровень. Во всем мире тайландские отели пользуются сомнительной славой «мест для развлечений». Но обладающей небольшим стартовым капиталом Чанут Пайуя удалось создать крупную гостиничную сеть *Dusit Thani Group*, которая по оценке журнала «*Asiamoney*» занимает почетное место в списке 100 наиболее квалифицированно управляемых компаний Азии ⁴. А своим успехом ведущая ныне в Таиланде компания обязана прежде всего видению будущего Ч. Пайуя и ее высокому управленческому искусству.

Все рассмотренные нами примеры отнюдь не являются чем-то исключительным. Каждый день менеджеры разрешают сложные проблемы, стремятся к улучшению ситуации в своих компаниях и добиваются удивительных для общественности результатов. Основное условие успеха любой организации — опытные высококвалифицированные менеджеры.

В этой книге мы постараемся «объять» весь процесс менеджмента, рассмотрим новые способы мышления и восприятия мира, значение которых для будущих руководителей постоянно возрастает, познакомимся с примерами удачного — и не очень — практического управления. Задачи, которые решает Рита Бейли в *Southwest Airlines*, стоят и перед многими другими менеджерами среднего звена. Прочитав эту главу, вы



поймете, как ей удастся сохранять курс своего отдела, не давая ему сбиться с пути. К концу книги вы узнаете обо всех фундаментальных задачах менеджмента: о планировании, организации, лидерстве и контроле в рамках отдела или в масштабе всей компании, а пока мы постараемся определить, что же такое менеджмент, посмотримся к ролям, исполняемым современными менеджерами и происходящими в них изменениями. В заключение главы мы обсудим понятие обучающейся организации и рассмотрим некоторые тенденции развития менеджмента.

Определение менеджмента

Что общего между такими менеджерами, как Ли Якокка, генерал У. Грич и Рита Бейли? Каждый из них вносит большой или меньший вклад в деятельность своих организаций. Или, как описывала этот процесс Мари Паркер Фоллет (одна из самых известных, стоявших у истоков менеджмента ученых), мы имеем дело с «искусством обеспечения выполнения рабочих заданий другими людьми»⁵. А известный теоретик науки управления Питер Друкер поясняет, что менеджеры определяют направление развития своих организаций, выступают в роли лидеров и решают, как использовать имеющиеся организационные ресурсы для достижения поставленных целей⁶. Обеспечение выполнения рабочих заданий другими людьми и использование имеющихся других ресурсов и лидерство (руководство) — вот основная задача каждого менеджера, не только высших руководителей (Ли Якокки или генерала У. Грича), но и мастеров на выпускающем минивэны «*Plymouth*» автозаводе в Онтарио, и молодых лейтенантов из штаба ВВС США, и Риты Бейли из *Southwest Airlines*. Более того, широко распространена точка зрения, в соответствии с которой менеджмент рассматривается как универсальный вид человеческой деятельности, поскольку направленное на достижение целей руководство использованием ресурсов и стремление к высокой производительности имеют место в любой коммерческой и некоммерческой организации. Итак, мы определяем сущность рассматриваемого нами понятия следующим образом:

Менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.

В нашем определении заключены две важные идеи: 1) основные функции управления, а именно планирование, организация, лидерство и контроль, 2) эффективное и производительное достижение целей организации. Выполнение основных функций управления предполагает использование менеджерами различных навыков и умений (некоторые из них, концептуальные, человеческие и технические, мы рассмотрим уже в этой главе). Процесс использования ресурсов для достижения организационных целей представлен на рис. 1.1. Некоторые исследователи выделяют и другие функции менеджмента, и в частности, подбор кадров, осуществление коммуникации и принятие решений (мы будем рассматривать их в контексте основных функций управления). Каждая из глав этой книги посвящена необходимым

менеджерам в рамках каждой из этих функций навыкам и умениям, а также влияющим на действия управленцев внешней среде, глобальной конкуренции и этике. В следующем разделе мы вкратце рассмотрим основные функции менеджмента.

Основные функции менеджмента

ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование определяет «место», в котором компания хотела бы оказаться в будущем, и ведущий туда маршрут. **Планирование** — это определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов. Например, высшее руководство компании *Hewlett-Packard* поставило следующую задачу: подразделение микроволновых приборов в течение года должно занять лидирующие позиции на находящемся в стадии становления рынке цифровой видео- и аудиотехники. Или, как выразился руководитель этого подразделения Джеймс Олсон, «превратиться из приборостроителей в гладиаторов». Только в 1994 г. подразделение *Hewlett-Packard* по видеокommunikациям подписало контракты на поставку оборудования для компаний *Pacific Telesis Video Services*, *Bell South*, *Southern New England Telephone* и правительства Сингапура. Руководители торговой компании *Home Depot* разработали планы ежегодного уве-

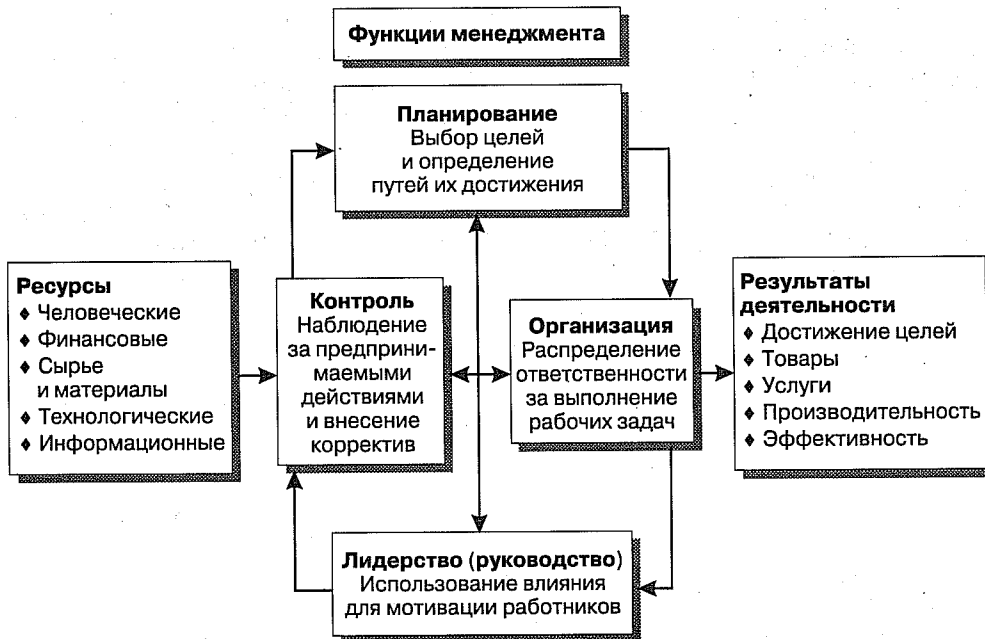


Рис. 1.1. Процесс менеджмента

личения числа своих предприятий не менее чем на 25 %: к 1998 г. планировалось открыть 460 новых магазинов в Канаде, Мексике и США ⁷.

Недостаточное распространение планирования, а также его недостаточно высокий уровень чреваты низкой эффективностью деятельности организации. К примеру, ошибки в планировании, приписываемые исполнительному директору одной из крупнейших корпораций в области разработки программного обеспечения *Ashton-Tale* Эдварду Эбстеру-младшему, подвели компанию на грань пропасти. В частности, критики указывали на неспособность Э. Эбстера предвидеть перспективные направления развития рынка и низкий уровень планирования. Усилия компании по разработке программы *dBASEV* и других продуктов не принесли ожидаемых результатов, доля рынка *Ashton-Tale* существенно уменьшилась, и компания понесла убытки в размере \$ 30 млн (впервые в своей истории) ⁸.

ОРГАНИЗАЦИЯ

Вслед за планированием наступает черед организации, т. е. принятия решения о методах и инструментах выполнения плана. **Организация** предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах компании и распределение ресурсов между ними. К примеру, бразильская компания *Semco* (производство промышленного оборудования), когда-то высокоструктурированный авторитарно управляемый бизнес, сегодня «свято верит» в принципы доверия, свободы и демократии. Обязанности ее исполнительного директора поочередно выполняют шесть менеджеров, среди которых одна женщина; каждый из них «правит» компанией шесть месяцев. Сотрудники *Semco* самостоятельно разрабатывают рабочие графики, в случае необходимости объединяют свои усилия для выполнения тех или иных задач. Организация оказалась настолько эффективной, что в Сан-Паулу началось настоящее паломничество представителей сотен американских компаний (включая *Mobil* и *IBM*). После встречи с исполнительным директором *Semco* Рикардо Семлером хозяин компании *Container Industries* (штат Колорадо, США) Ноэль Гинзбург решил на реорганизацию своего бизнеса по образу и подобию «бразильского феномена». С 1988 г. объем продаж *Container Industries* вырос более чем в два раза, когда-то убыточная компания стабильно получает прибыль. Реорганизация компании *Honeywell* преследовала цель повышения эффективности процесса разработки новых товаров, и сегодня решение этой задачи поручено «командам «тигров»», объединяющим маркетологов, инженеров и дизайнеров. Внедрение новой структуры позволило сократить время разработки нового термостата с 48 до 12 месяцев. Сегодня многие фирмы следуют примеру *Honeywell*, создавая в своих подразделениях самоуправляемые команды.

ЛИДЕРСТВО

Значение лидерства как одной из функций менеджмента постоянно возрастает. Под **лидерством (руководством)** понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Эффективное руководство предполагает, что все сотрудники организации разделяют ее цели, ценности и культуру, стремятся к достижению высоких результатов совместной деятельности.

Подразумевается, что мотивироваться к решению поставленных задач могут как непосредственно подчиненные менеджеру сотрудники, так и целые отделы и подразделения. В наш век неопределенности, «упрощения» компаний, международной конкуренции и увеличивающейся степени многообразия рабочей силы способность менеджмента сформировать корпоративную культуру, донести до работников цели организации и создать стимулы для достижения этих целей — критически важный фактор успеха бизнеса.

Ряды менеджеров включают в себя поистине выдающихся, таких как Ли Якокка, лидеров, способных донести свои взгляды до каждого члена организации, буквально заряжающих работников своей энергией. Генерал У. Грич, например, добился повышения мотивации технических работников в сотнях подчиненных ему подразделений ВВС. Так уж повелось, что основное внимание в авиации уделяется пилотам, а технический персонал остается в тени. У. Грич распорядился установить в самых людных местах «доски почета» техников, улучшить жилищные условия всем нуждающимся, позаботился о состоянии мастерских, на стенах которых появились картины и фрески. Между получившими значительную самостоятельность техническими командами развернулась настоящая конкурентная борьба. Лучшие бригады получали призы, которые выставлялись в специальных «комнатах боевой славы». Столь явное проявление внимания к нуждам и потребностям технических специалистов привело к резкому повышению их мотивации к труду.

В плеяду выдающихся лидеров входит и Герб Келлегер, исполнительный директор *Southwest Airlines*. Но если вам доведется увидеть его одетым в костюм эльфа или изображающим Элвиса Пресли в День св. Патрика, мысль о его принадлежности к узкому кругу великих вряд ли придет вам в голову. Однако Г. Келлегеру удалось создать в *Southwest Airlines* мощную культуру, основанную на простых принципах: клиент должен получить то, в чем он нуждается, а сотрудники — наслаждаться своей работой. Менеджер считает, что единственный способ адаптации организации к царящей в современном бизнесе жесткой конкуренции — возвращение к основам. «Коммуникации, — утверждает Г. Келлегер, — должны идти из самого сердца... [Но это не значит, что] менеджер должен не умолкая произносить зажигающие речи». Г. Келлегер уверен, что каждый его подчиненный — уникальная личность. Каждый сотрудник *Southwest Airlines* знает, что если ему случится заболеть, вполне вероятно, что с визитом к нему заглянет исполнительный директор. Производительность труда в *Southwest Airlines* очень высока во многом благодаря тому, что ее руководитель не устает повторять и делом доказывать, что настоящие герои его компании стоят за стойками, а не сидят за столами. Каждый работник имеет право взять на себя ответственность, самостоятельно разрешать собственные проблемы и быть лидером. Носильщик, который хорошо выполняет свою работу, считается точно таким же лидером, как и хороший менеджер⁹.

Но лидерство может иметь и негативные последствия. Сравните стиль руководства Герба Келлегера и Хардинга Лоуренса, руководителя компании *Braniff Airlines*. Действия последнего, скорее, *демотивируют* его подчиненных. Дурная слава Х. Лоуренса связана с его еженедельными полетами на рейсе номер 6 *Braniff* в Нью-Йорк к жене:

О его выходках на рейсе номер 6 ходят легенды. Однажды стюардесса подала ему полный набор приправ к пище (положено поинтересоваться у клиента, какой из них он отдает

предпочтение). В ответ «почетный» пассажир хлопнул рукой по тарелке, забрызгав соусом соседей, с криком: «Не смей решать за меня что я хочу!»

«Несколько раз мне приходилось успокаивать плачущих стюардесс, которым он угрожал увольнением, — говорит Эд Клементс, бывший директор по обслуживанию рейсов *Braniff*. — Он отвратительно обращается со своими подчиненными». Появление Х. Лоуренса на борту авиалайнера не вызывало у экипажа ничего, кроме страха и ненависти¹⁰.

И, конечно же, негативные эмоции экипажа «изливались» на пассажиров. Маркетинговые исследования подтвердили, что большинство клиентов авиакомпаний не любят *Braniff*. А без лояльных покупателей невозможны ни эффективное развитие компании, ни просто хорошая ее работа.

КОНТРОЛЬ

Контроль — четвертая функция управленческого процесса. **Контроль** означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых коррективов. Новые тенденции наделения властью и повышения степени самостоятельности работников привели к тому, что на смену традиционным формам контроля сверху приходит самомониторинг работников за выполнением рабочих заданий и исправление ими допущенных ошибок, не дожидаясь указаний менеджеров. В датской компании *International Service System (ISS)*, которая из местной фирмы по уборке офисов превратилась в транснациональную корпорацию стоимостью \$ 2 млрд, вся система контроля основана на принципе, гласящем, что в тех случаях, когда работники на всех управленческих уровнях обладают необходимой информацией, они, как правило, принимают наиболее адекватные ситуации решения. Поэтому работники низших уровней проходят обширную подготовку: учатся контролировать собственную работу и ее соответствие стандартам компании, своевременно вносить в нее коррективы. В компании *Andersen Consulting* обучение сотрудников, повышение их квалификации — непрерывный процесс, когда постепенно, каплю за каплей, работники «впитывают» в себя основные ценности и стандарты фирмы, осознают предъявляемые к ним требования. Таким образом, они «по праву» пользуются большей свободой, а фирма может не беспокоиться за соблюдение своих высоких стандартов.

Менеджеры должны понимать, что эффективные в одной компании или ситуации методы далеко не всегда «срабатывают» в других организациях. Так, компания *C. R. England* (штат Юта, США), специализирующаяся на перевозках грузов в автомобилях-рефрижераторах на большие расстояния, длительное время несла убытки, ее перспективы представлялись весьма туманными. Руководство компании приняло решение о внедрении жесткой компьютеризированной системы, которая еженедельно отслеживала около 500 различных процедур, что позволило гарантировать увеличение годовой зарплаты водителей грузовиков, соблюдавших требования техники безопасности и нормы расхода горючего, на \$ 9 тыс. (на основе компьютерных данных каждому работнику выставляется оценка за неделю). Столь жесткая система контроля идет вразрез с современными представлениями о доверии и наделении работников властью, но она позволила *C. R. England* отойти от края «пропасти» и, более того, войти в пятерку лучших компаний отрасли. Конечно, мы ни в

к которой мере не утверждаем, что столь жесткий контроль встретил у рабочих всеобщее одобрение (на первых порах обороты компании упали).

Недостаток внимания к выполнению функции контроля или отсутствие необходимой информации могут привести к возникновению серьезных проблем. Роберт Фомон, долгое время работавший исполнительным директором в компании *E. F. Hutton* и придерживающийся авторитарного стиля руководства, отказался от внедрения систем контроля, так как хотел лично отслеживать работу менеджеров высшего звена. Однажды он пересмотрел планы оплаты и дополнительного вознаграждения более чем 1 тыс. работников. Но компания развивалась, и один, пусть самый высший руководитель уже не имел возможности контролировать ее деятельность. Проведенные по инициативе клиентов проверки вскрыли множество (более 2 тыс.) случаев мошенничества менеджеров *Hutton* с чеками. Вдобавок ко всему обнаружилось, что командировочные расходы одного из ее руководителей только за один год превысили \$ 900 тыс. Результаты проверок привели к уходу Р. Фомона с занимаемого поста, а *E. F. Hutton* так и не сумела до конца оправиться от удара¹¹.

Деятельность организации

Обратимся к первой части определения менеджмента: эффективное и производительное достижение целей организации. Управление организацией имеет важнейшее значение хотя бы потому, что она сама по себе играет весьма существенную социальную роль. В современной индустриальной среде, в которой доминируют сложнейшие технологии, организации объединяют в себе знания, людей и материалы и тем самым выполняют задачи, непосильные величайшему, но работающему в одиночку гению. Именно организации обеспечивают безаварийное осуществление 17 тыс. авиарейсов ежедневно, обеспечивают население бензином и электричеством, теплом и связью, миллионами автомобилей, тысячами кинофильмов, так любимыми всеми нами компакт-дисками. Организации — основа нашего общества. По окончании учебного заведения большинство выпускников пойдут работать в какую-то из них. Да и сейчас вы являетесь членами организаций, будь то колледж, университет, церковь, студенческое общество или клуб. Мы ежедневно сталкиваемся с деятельностью организаций: при продлении водительских прав, при обслуживании в приемном покое больницы, когда мы покупаем продукты в супермаркете, посещаем кафе или приобретаем одежду. А основную ответственность за деятельность организаций несут их менеджеры. Именно они следят за тем, чтобы с умом использовались имеющиеся в распоряжении организации ресурсы.

Формально мы определяем **организацию** как имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. Формулировка *социальное образование* означает, что организация состоит из двух или более людей. Наличие *специально созданной структуры* говорит о том, что задачи и ответственность за их выполнение разделяются между членами организации. *Подчинение цели* значит, что организация должна приносить опре-

деленный результат: прибыль (*Boeing*), увеличение доходов членов организации (*ALF-CIO*), удовлетворение духовных (церковь) или социальных (студенческий клуб) потребностей. Данное определение описывает все организации, как коммерческие, так и некоммерческие. Небольших, необычных и некоммерческих организаций значительно больше, чем крупных, известных корпораций, — и лишь потому, что именно в такой их пропорции нуждается общество.

Исходя из нашего определения управления обязанность менеджера заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации. **Эффективность** организации — это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций, т. е. предоставлении потребителям необходимых им товаров и услуг. Под **производительностью** понимают оценку количества ресурсов, потребовавшихся для достижения цели 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.

Каждая организация имеет возможность добиться повышения показателей и производительности, и эффективности. Например, реорганизация компании *Chrysler* позволила ей сократить издержки производства и накладные расходы и значительно ускорить разработку новых моделей автомобилей (таких, как популярный в Америке «*Neon*»). Повышение производительности во многом связано с деятельностью вице-президента по производству компании Дика Доча. Сегодня с конвейера *Chrysler* могут сходить до 8 тыс. легковых автомобилей и грузовиков в день, в то время как всего несколько лет назад эта цифра составляла всего 4,5 тыс. машин. Затраты труда на производство одного автомобиля сократились со 175 до 102 человеко-часов. Аналогичные процессы происходили на сталелитейном заводе *Nucor Steel* (штат Индиана, США): усилия руководства, децентрализация принятия решений и использование новейших технологий позволили добиться того, что производство одной тонны листовой стали обходится в менее чем один человеко-час (на других предприятиях отрасли — до 4 человеко-часов)¹². Повышение производительности сопровождалось аналогичной динамикой показателей эффективности *Chrysler* и *Nucor* (более высокое качество продукции, рост доходов и прибылей).

Не забывают о производительности и эффективности и в организациях сферы услуг. Так, недостаток рабочей силы на Среднем Западе и Северо-востоке США заставил менеджеров искать способы вовлечения в процесс предоставления услуг клиентов. В закусочных *Burger King* и *Taco Bell* посетители сами наливают себе напитки. В гостиницах *Sleep Inn* стиральные машины и сушилки установлены прямо за стойкой портье, чтобы в отсутствие клиентов служащие могли заниматься стиркой белья. Хороший пример повышения эффективности — деятельность Сюзан О'Мейли, президента баскетбольной команды *Washington Bullets* (НБА). Благодаря умелой работе с покупателями сезонных абонементов и грамотному маркетингу ей удалось добиться того, что в сезоне 1994–1995 гг. дворец спорта был полностью заполнен зрителями на 25 матчах, в то время как в сезоне 1988–1989 гг. — лишь однажды¹³.

Таким образом, менеджмент организации несет непосредственную ответственность за достижение высоких результатов деятельности, т. е. выполнение поставленных

В ФОКУСЕ — МЕНЕДЖМЕНТ

ФЕНОМЕН ШОУ-БИЗНЕСА — GRATEFUL DEAD

Известие о смерти Джерри Гарсиа в августе 1995 г. потрясло весь музыкальный мир. Миллионы поклонников группы *Grateful Dead* не могли поверить в то, что нет больше талантливое музыканта, слова и музыка песен которого необходимы были нескольким поколениям людей. Его произведения слушали миллионы, но лишь немногие знали Дж. Гарсиа как человека-лидера, сыгравшего немалую роль в построении успешного бизнеса. Наряду с остальными участниками группы он периодически отвечал за решение финансовых и организационных вопросов в *Grateful Dead Productions (GDP)*. Основа финансового успеха *Grateful Dead* — уникальные методы управления. Ведь на протяжении 29 лет группа исполняла практически одну и ту же программу, но на ее концерты собирались десятки тысяч людей.

Больше всего, пожалуй, клиенты *GDP* ценили ее ценовую политику: около половины билетов на все концерты группы продавалось непосредственно поклонникам. В *GDP* прислушивались к своим почитателям и давали им то, что они хотели. Большинство рок-групп запрещают записывать свои выступления на пленку, дабы не возникло проблем с авторскими правами; *Grateful Dead* же специально отводили место в концертных залах для «пишущих».

Основные управленческие решения принимали участники *Grateful Dead*, а повседневными делами группы занимались работники *GDP* (переезды, продажи дисков и атрибутики по каталогам, издательская деятельность и некоммерческий фонд). Помимо неплохой зарплаты они получали дополнительные премии, участвовали в прибылях группы. Каждый из сотрудников знал, что его деятельность имела большое значение для всего бизнеса, увольнений по собственному желанию практически не было, и это в отрасли, известной высокой текучестью кадров.

Таким образом, *Grateful Dead* удалось найти прекрасный баланс между контролем и делегированием полномочий, что позволило ее участникам одновременно вести процветающий бизнес и заниматься любимым делом в течение без малого трех десятилетий. Они сумели создать организацию с мощной внутренней культурой, четким видением будущего и высокомотивированными работниками, что и отличает великую организацию от толпы.

Источники: Leslie Brokaw, «The Dead Have Customers, Too», Inc., September 1994, 90–92; David E. Bowen and Caren Siehl, «Sweet Music: Grateful Employees, Grateful Customers. 'Grate' Profits», Journal of Management Inquiry, June 1992, 154–156; Janice C. Simpson, «The bands of Summer», Time, August 3, 1992, 66–67.

перед организацией целей посредством эффективного и производительного использования ресурсов. Во вставке «В фокусе — менеджмент» вы можете познакомиться с необычным примером — управленческой деятельностью в рок-группе *Grateful Dead*. Вне зависимости от того, отвечают ли менеджеры за организацию в целом, как в случае с *Grateful Dead*, или за работу отдела или подразделения, как Рита Бейли из *Southwest Airlines*, их конечная цель — достижение высоких результатов деятельности.

Мастерство менеджера

Работа менеджера никак не укладывается в какую-то одну плоскость и требует от индивида обладания широким кругом навыков. Некоторые исследователи составляют длинные списки навыков и умений, которыми должны обладать руководители

организаций или подразделений, но мы объединим их в три категории: концептуальные, человеческие и технические, степень необходимости которых варьируется в зависимости от положения менеджера на служебной лестнице (см. рис. 1.2). Но независимо от нее эффективный руководитель должен обладать всеми тремя основными видами навыков.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Концептуальные навыки — это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей. К числу таких навыков относятся мышление менеджера, его умение обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию. Менеджер должен представлять себе как роль каждого отдела фирмы в организации, положение компании в отрасли, так и ее роль в обществе и более широкой деловой и социальной среде. Это помимо всего прочего предполагает и способности к стратегическому мышлению, т. е. оценке долгосрочных перспектив организации.

Концептуальные навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют для руководителей высших уровней организации, которые должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие ее факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий. К примеру, структура и организация деятельности основного производителя программного обеспечения *Microsoft Corporation* отражают концептуальные навыки ее основателя Билла Гейтса. Четко сформулированные цели бизнеса известны всем ее работникам, *Microsoft* получает миллиардные доходы и укрепляет свою репутацию лидера отрасли. Сам У. Гейтс активно участвует в координации деятельности бизнес-единиц компании (специализирующихся, к примеру, на программировании или маркетинге) и одновременно развивает свою концепцию компании, делегируя дополнительные полномочия наиболее сильным менеджерам. Как отмечал Скотт Оки, старший вице-президент по продажам и маркетингу *Microsoft* в США: «Каждая часть компании живет своей собственной жизнью, а Билл [Гейтс] — выполняет функции объединяющего их клея»¹⁴.

По мере того как менеджер продвигается на верхние уровни иерархии организации, он должен уделять все больше внимания развитию концептуальных навыков.

Уровень управления

Высшие менеджеры
Менеджеры среднего звена
Менеджеры низшего звена
Неруководящие работники (персонал)

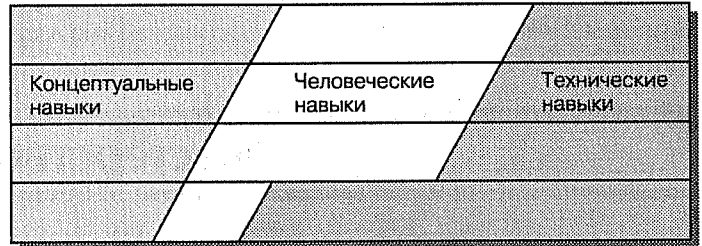


Рис. 1.2. Взаимосвязь концептуальных, человеческих и технических навыков управления и уровней менеджмента

В противном случае его путь на вершину «пирамиды» может закончиться на дальних подступах к ее вершине. Например, старший инженер, который с головой погружен в технические проблемы, не задумываясь о стратегии развития организации, вряд ли добьется успеха, если ему будет поручено руководство компанией, ибо такие обязанности высших менеджеров, как принятие решений, распределение ресурсов и проведение изменений требуют более широких взглядов.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Под **человеческими навыками** понимают способности менеджера к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в том, как менеджер относится к сотрудникам: как он мотивирует их, как содействует их деятельности и координирует ее, подает пример, как он общается и разрешает конфликты. Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации. Так, Рита Бейли, менеджер по персоналу в *Southwest Airlines* (компания, которая связывает свои успехи прежде всего со своими работниками), использует человеческие навыки в ежедневном общении с сотрудниками организации и желающими занять свободные места в ее рядах, стремясь определить перспективы их адаптации к внутренней культуре компании. Проведение доброжелательных и вместе с тем информативных собеседований требует от Р. Бейли хорошо развитых человеческих навыков и знания людей. Такой менеджер, как Рита Бейли, любит других людей и пользуется взаимностью. Вспомним, к примеру, Барри Меркина, председателя совета директоров *Dresher* (крупнейшего американского поставщика комплектующих для производства мебели), любимца своих работников. Он регулярно посещает заводские цеха, обменивается шутками с работниками, мотивируя их к труду. По «большим праздникам» в столовой менеджеры в поварских колпаках подносят своим сотрудникам жареных цыплят.

Роль человеческих навыков менеджера постоянно возрастает, чему способствуют и глобализация, и возрастание степени многообразия рабочей силы. Так, для того чтобы укрепить взаимосвязи сингапурского завода по производству пейджеров и аналогичного предприятия во Флориде (США), компания *Motorola* организует совместный отдых их сотрудников в Колорадо, где они не только развлекаются, но и совершенствуют командные взаимодействия. Хороший менеджер всегда внимателен к людям. Джон Вандерпоул, руководитель одной из команд в компании *American Express Financial Advisors*, отмечая общие достижения, устраивает обеды для всех 20 ее членов. Бывший автогонщик Роджер Пенске, выкупивший переживающую не самые лучшие времена *Detroit Diesel* у компании *General Motors*, в качестве первого антикризисного мероприятия выбрал мотивацию сотрудников. Решая возникающие проблемы, он отвечал на сотни вопросов работников, регулярно встречался с представителями профсоюзов, используя свои человеческие навыки для того, чтобы мотивировать персонал к быстрому и вежливому обслуживанию покупателей. И в первый же год работы под его руководством объем продаж двигателей для грузовиков возрос на 25 %¹⁵. Эффективные менеджеры в одно и то же время исполняют роли и капитанов своих команд, и помощников подчиненных,

и тренеров, и воспитателей. Они доверяют своим сотрудникам, помогают им раскрыть свой потенциал, осваивать управленческие навыки.

ТЕХНИЧЕСКИЕ НАВЫКИ

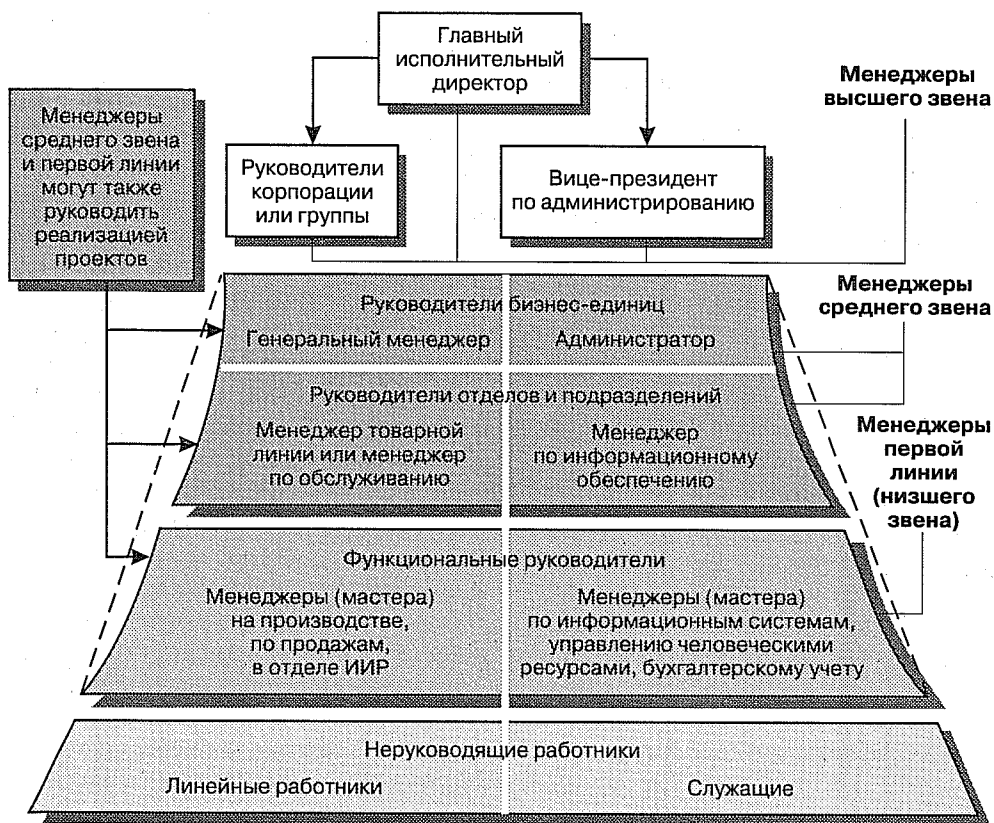
Технические навыки — это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы. Владение менеджера техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области. Опираясь на свои технические навыки, Родни Мотт, главный инженер нового сталелитейного завода *Nucor* в Арканзасе (США), принял решение о необходимости установки нового литейного оборудования стоимостью более \$ 50 млн, что позволило удвоить объем производства (до 36 тыс. т стали в неделю)¹⁶. Особенно важны технические навыки на низших организационных уровнях. Многие работники получают свою первую управленческую должность (т. е. становятся менеджерами) благодаря прежде всего своим навыкам в технической области. Однако по мере продвижения по ступенькам иерархии потребность в них уменьшается, а значение человеческих и концептуальных навыков возрастает.

Типы менеджмента

Концептуальные, человеческие и технические навыки менеджеров позволяют им выполнять основные функции управления (планирование, организацию, лидерство и контроль) в крупных и небольших, специализирующихся на производстве товаров и предоставлении услуг, коммерческих и некоммерческих организациях. Но каждый менеджер несет ответственность за выполнение определенных обязанностей: руководит ли он деятельностью различных отделов и подразделений, работает ли на разных уровнях организационных структур. Например, Мэри Ли Боуэн, менеджер среднего звена компании *Rubbermaid*, отвечает за деятельность команд, разрабатывающих аксессуары для ванных комнат, а Филип Найт исполняет обязанности главного исполнительного директора компании *Nike*, мирового лидера по разработке и производству спортивной обуви. Оба они — менеджеры, и оба занимаются планированием, организацией, лидерством и контролем в своих фирмах, но — в разных пропорциях, и используют для исполнения своих функций различные методы.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера факторов — его положение в организационной иерархии (см. рис. 1.3). На самой вершине пирамиды находятся **высшие менеджеры**, или менеджеры высшего звена, топ-менеджеры,



Источник: Thomas V. Bonoma and Joseph C. Lawler, «Chutes and Ladders: Growing the General Manager», Sloan Management Review, Spring 1989, 27–37.

Рис. 1.3. Уровни менеджмента в организационной иерархии

несущие ответственность за деятельность организации в целом: президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты. Высшие менеджеры отвечают за определение целей организации, разработку стратегий их достижения, контроль за внешней средой и интерпретацию событий, в ней происходящих, а также принятие значимых для всей компании в целом решений. Они работают на долгосрочную перспективу, их интересуют тенденции развития внешней среды и общий успех деятельности фирмы. Среди важнейших обязанностей менеджеров высшего звена — осуществление коммуникаций, донесение своего видения организации до всех ее членов, формирование 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 бизнес-единиц, подразделений и отделов организации. Как правило, «под» средним звеном находятся еще два

и более уровней управления. «Золотая середина» организации несет ответственность за реализацию принятых высшим руководством общих стратегий и процедур и ориентирована прежде всего на краткосрочные перспективы. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

Современные тенденции реструктуризации и сокращения управленческого аппарата корпораций в наибольшей степени ударили именно по менеджерам среднего звена. Во многих компаниях от них попросту отказались, что позволило существенно повысить производительность труда. Традиционная пирамидальная структура организации становится более плоской, а значит, ускоряются передача информации с высших уровней на низшие, процесс принятия решений. Обратите внимание, что средняя часть пирамиды на рис. 1.3 вогнута с обеих сторон, так как круг менеджеров среднего звена постоянно сужается. В компании *Eastman Kodak*, например, ряды представителей «среднего слоя» были сокращены на 30 %, а число управленческих «прослоек» уменьшилось с 7 до 3. В компании *Medical Systems Group*, входящей в состав *General Electric*, численность менеджеров среднего звена уменьшилась на 35 %. Подобные сокращения позволили многим компаниям добиться повышения эффективности: ускорились их реакция на потребности покупателей, разработка новых товаров, повысились показатели прибыли. Впрочем, весьма существенный вклад в совершенствование деятельности организаций вносят и менеджеры проектов, или, как их еще называют, менеджеры команд, число которых значительно возросло. **Менеджер проекта** отвечает за реализацию определенной рабочей задачи, требующей участия других сотрудников того же организационного уровня, т. е. руководство осуществляется не в вертикальном, а в горизонтальном направлении и по завершении проекта руководители «сдают вахту». Кроме того, менеджер одного из проектов может быть членом команды по выполнению другой рабочей задачи. Участие менеджеров в работе над несколькими проектами и не требующее введения дополнительных должностей горизонтальное управление позволяют организации получить максимальную отдачу от своих «ресурсов среднего звена».

Менеджеры первой линии (нижнего уровня) несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг, т. е. находятся на первом или втором уровнях управления, занимая должности мастеров, линейных менеджеров, офис-менеджеров и т. д. Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Существенное влияние на деятельность менеджеров оказывает их положение в горизонтальной плоскости. **Функциональные менеджеры** отвечают за работу отделов, выполняющих одну из необходимых для ведения операций организации функций. Все их подчиненные обладают схожими навыками и опытом. К числу функциональных отделов относятся отдел рекламы, отдел продаж, отдел человеческих ресурсов, производственный отдел, финансовый отдел и бухгалтерия. Линейные менеджеры несут ответственность за деятельность производственных и марке-

тинговых отделов, выпускающих и продающих товары или услуги. Отдельно можно выделить финансовых менеджеров и менеджеров по человеческим ресурсам, работа которых обеспечивает деятельность линейных отделов.

Генеральные менеджеры отвечают сразу за несколько выполняющих различные функции отделов. Например, генеральный менеджер самостоятельного подразделения отвечает за все функционирующие в нем отделы. Обязанности генеральных менеджеров во многом схожи с функциями менеджеров проектов, так как им приходится координировать работу сотрудников самых разных отделов.

Менеджеры проектов играют жизненно важную роль в современных организациях. Уильям Кельви, директор по автоматизации в Национальной ассоциации по операциям с залковыми США (известной также как *FannieMae*), говорит: «Автоматизация и наделение властью позволяют избавить менеджеров от наблюдения за повседневными операциями. Все превращается в проекты. Именно так сегодня работает *FannieMae*»¹⁷. Менеджеры проектов действуют практически во всех компаниях: от производящих товары народного потребления до предприятий аэрокосмической отрасли. При создании новых товаров они координируют взаимодействия маркетологов, финансистов и производителей. По мере того как организации сокращают уровни управления, переходя на более плоские, горизонтальные структуры, потребность в менеджерах проектов возрастает. Одно из основных требований к таким руководителям — развитые человеческие навыки, так как для достижения успеха проекта им необходимо координировать работу самых разных сотрудников.

Что значит быть менеджером?

Мы рассмотрели выполнение менеджерами различных организационных уровней основных, обеспечивающих деятельность компаний функций, что требует от них использования концептуальных, человеческих и технических навыков. Но если вы никогда не работали менеджером, достаточно сложно представить, чем же заполнены часы и дни их работы. Обязанности менеджеров столь разнообразны, что для их подробного описания был проведен целый ряд исследований. Лучше других на вопросы о повседневной деятельности менеджеров отвечает Генри Минцберг¹⁸. Ученый многие месяцы буквально следовал по пятам за участвовавшими в исследовании менеджерами, фиксируя все выполняемые ими дела. Г. Минцберг выделил три основные характеристики управленческой деятельности и десять основных исполняемых менеджерами ролей. Последующие исследования подтвердили правильность выводов исследователя¹⁹.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ

Рабочий день менеджера представляется стороннему наблюдателю хаотичным. Для Хью Мерфи, оперативного менеджера международного аэропорта О'Хары, утро начинается с уборки со столов оставленных кем-то чашек и бумаг и буквально в следующую минуту он переключается на обсуждение проблем, связанных с неожиданным

прилетом вице-президента США Альберта Гора. Сразу же после встречи «очень важной персоны» Х. Мерфи запирается в офисе, выслушивает записи на автоответчике и перезванивает по неотложным делам. Затем связывается с сотрудниками отдела информационных систем, дабы удостовериться в устранении серьезных неисправностей на пяти контрольных объектах.

РАЗНООБРАЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОПЕРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ. Менеджеру приходится иметь дело со множеством разнообразнейших проблем, и он просто не имеет физической возможности обстоятельно разобраться, вникнуть в каждую из них. В среднем решение одной оперативной задачи занимает менее 9 мин. Как и автогонщику, менеджеру приходится постоянно «переключать передачи», ведь требующие немедленного вмешательства кризисные ситуации перемежаются с тривиальными событиями самым непредсказуемым образом. Вот пример всего лишь двух часов работы Джанет Говард, типичного генерального менеджера. Обратите внимание, как часто прерывается ее работа, как разнообразны возникающие проблемы и как быстро принимаются решения.

7:30 Джанет приезжает на работу и начинает планировать свой день.

7:37 Морган Кук, подчиненный, заходит в офис Джанет, чтобы обсудить вчерашний торжественный ужин и просмотреть анализ издержек по проекту микрокомпьютера.

7:45 Пат, секретарь Джанет, звонит по телефону: «Ночью в городском офисе была серьезная авария с водопроводом. Ущерб от лопнувшей трубы составил примерно \$ 50 тыс. Последствия будут устранены через три дня. Я подумала, что вам стоит знать об этом».

8:00 Пат приносит почту и просит проинструктировать ее относительно отчета, который она получила от Джанет.

8:14 Звонит бухгалтер, с которым Джанет пыталась связаться накануне. Они обсуждают бухгалтерский отчет.

8:25 Заходит мистер Нанс. Он считает, что менеджер по продажам не умеет взаимодействовать с подчиненными и просит принять меры. Джанет пересматривает расписание и находит время для расследования инцидента.

9:00 Джанет возвращается к чтению почты. Одно из писем — жалоба покупателя. Джанет диктует сдержанный конструктивный ответ. Пат докладывает о телефонных звонках.

9:15 Срочный звонок от Ларри Болдуина. Он снова говорит об упущенных возможностях, недовольных работниках, потенциальных способах продвижения товаров и других насущных делах²⁰.

РАБОЧИЙ ДЕНЬ МЕНЕДЖЕРА ПРОХОДИТ В СУМАСШЕДШЕМ ТЕМПЕ. Менеджер работает очень быстро, что предполагает огромные энергетические затраты. Руководители, за которыми наблюдал Г. Минцберг, ежедневно в среднем просматривали 36 писем, посещали 8 встреч и обязательно обходили офис или производственные помещения. Не успевает менеджер составить план работы на день, как возникают непредвиденные отвлекающие обстоятельства. Необходимо проводить новые встречи. Даже вне офиса руководители работают с рабочими материалами.

В одну из пятниц (дело было в октябре) в аэропорту О'Хара подсчитали, что Х. Мерфи встретился с 45 работниками. Кроме того, он принял делегацию местных жителей, которые жаловались на шум взлетающих и приземляющихся самолетов, побеседовал с двумя рассерженными руководителями французской фирмы, попытался успокоить члена городского совета, латиноамериканца, сетовавшего на неудобства, причиняемые пассажирам авиакомпании *Mexicana Airlines* при разгрузке багажа, посетил новую пожарную станцию аэропорта и строительство диспетчерс-

кой башни стоимостью \$ 20 млн. И такие темпы работы — нормальное явление для большинства менеджеров. Дэвид Мозена, начальник Х. Мерфи, рассказывает: «Были дни, когда я просто приказывал ему пойти домой и поспать»²¹.

РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ

Исследования Г. Минцберга и других ученых показывают, что управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами десяти основных ролей (см. табл. 1.1). **Роль** — это набор представлений о поведении менеджера. Основные роли могут быть сгруппированы в три концептуальные категории: информационные (управление информацией), межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, органи-

Таблица 1.1. Десять ролей менеджеров

Категория	Роль	Виды деятельности
Информационные	Наблюдатель	Поиск и получение информации; просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты
	Проводник	Передача информации другим членам организации; рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки
	Оратор	Информирование внешних субъектов; речи, отчеты, записки
Межличностные	Глава	Проведение церемониальных и символических мероприятий; встречи гостей, подписание юридических документов
	Лидер	Руководство и мотивация подчиненных; обучение, консультации и коммуникации с работниками
	Связующее звено	Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами; почта, телефонные разговоры, встречи
Связанные с принятием решений	Предприниматель	Инициация новых проектов; поиск новых идей, завоевание сторонников
	«Пожарный»	Урегулирование споров и иных проблем; разрешение конфликтов между подчиненными; адаптация к кризисам во внешней среде
	Распределитель ресурсов	Решения о выделении ресурсов; составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов
	Участник переговоров	Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах; представление интересов отделов

Источники: *Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, New York: Harper & Row, 1973, 92–93; Henry Mintzberg, «Analysis from Observation», Management Science, 18, 1971, B97–B110.*

зация, лидерство и контроль). Для облегчения понимания основных моментов деятельности менеджера мы разделяем ее на категории и роли, но следует помнить, что в реальной жизни «смена масок» происходит практически мгновенно, фактически речь идет о разных гранях одной главной роли. Или, как отмечает Г. Минцберг: «Менеджер, который только осуществляет коммуникации или только размышляет, не имеет ни единого шанса на успех, и только тот, кто “делает”, может справиться с любой проблемой в одиночку»²².

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ. Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети. У генеральных менеджеров 75 % рабочего времени уходит на разговоры с другими людьми. Роль *наблюдателя* предполагает получение менеджером текущей информации из множества источников: от руководителей, коллег и подчиненных, средств массовой информации, внешних субъектов. Руководитель одной канадской страховой компании регулярно, раз в 40 дней посещает отдел обслуживания клиентов и интересуется их оценкой уровня предоставляемого обслуживания. Роли *проводника* и *оратора* представляют собой прямую противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передает текущую информацию другим людям в организации и вне ее. Практика наделения властью работников низших уровней организации предполагает получение ими и дополнительной информации от менеджеров. Весьма творчески исполнил роль оратора командир одного из авиалайнеров авиакомпании SAS (он же — «менеджер» рейса), которому пришлось столкнуться с аварией одного из двигателей. Экипажу и пассажирам пришлось пережить 25 неприятных минут, которые многим показались вечностью. Командиру Эбби Старку пришлось задействовать все свои «ораторские» возможности: во время снижения он вел переговоры и с наземными службами, и с экипажем, и с пассажирами, и все это на двух языках — датском и английском, объясняя в деталях происходящее и сообщая о предпринимаемых им действиях. К моменту приземления он стал героем в глазах пассажиров и коллег, а его действия послужили прекрасной рекламой сотрудников SAS.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ. Исполнение менеджером межличностных ролей предполагает акцент на их взаимоотношениях с другими людьми и использование рассмотренных нами человеческих навыков. В роли *главы* менеджер проводит в своем отделе или организации церемонии и различные символические мероприятия. Занимая определенную должность, он представляет фирму в целом. Пример — раздача наград лучшим работникам менеджерами подразделений в закусочных *Taco Bell*. Роль *лидера* требует от менеджера действий, направленных на мотивацию подчиненных, осуществление коммуникаций и оказание влияния. Менеджер как *связующее звено* обеспечивает устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами. В качестве примера можно привести беседу между проверяющим и ответственным за выполнение плана менеджером по поводу исполнения бюджета.

РОЛИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ. Эти роли выходят на авансцену в тех случаях, когда менеджер встает перед выбором или необходимостью действий, и чаще всего требуют от него и человеческих, и концептуальных навыков. Роль *предпринимателя* заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее. Стремление к устранению текущих про-

блем побуждает их к инициации действий, позволяющих исправить недостатки. Как отмечает Г. Минцберг, один из менеджеров одновременно вел 50 подобных проектов. Менеджер как «пожарный» занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчиненными или между своим отделом и другими подразделениями организации. Роль *распределителя ресурсов* связана с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов. Менеджер должен решить, на какие проекты выделить деньги, какие из жалоб покупателей рассмотреть в первую очередь, даже как распорядиться собственным временем. И наконец, роль *участника переговоров* заключается в осуществлении коммуникаций и заключении сделок, способствующих достижению необходимых для вверенного менеджеру подразделения результатов. Например, он может встречаться и вести формальные переговоры с поставщиками о более ритмичной доставке грузов, с проверяющими — о необходимости выделения дополнительных средств из бюджета или с профсоюзом о жалобах работников.

Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях

Малый и средний бизнес играет все более важную роль в экономике. Каждый месяц регистрируются сотни новых компаний, организуемых людьми, которые попали под сокращение штатов в корпорациях или добровольно покинули мир большого бизнеса в поисках более спокойной деятельности и здорового баланса между работой и семьей. Многие малые предприятия создают женщины и представители этнических меньшинств, которые столкнулись с предвзятым отношением к себе в крупных компаниях.

Но деятельность менеджеров даже малых фирм под воздействием глобальной конкуренции, государственного регулирования и новых требований покупателей постоянно усложняется. Ключом к успеху является высокий профессионализм и деловая сметка руководства фирмы. Недавнее исследование тенденций развития малых предприятий показало, что почти половина респондентов воспринимают неадекватные управленческие навыки как непосредственную угрозу для своих компаний. В то же время в крупных организациях число таких ответов не превышало 25 %²³.

Интересно, что в малом бизнесе распределение управленческих ролей существенно отличается от их «штатного расписания» у корпоративных менеджеров. В небольших компаниях на первый план выходит роль оратора, так как каждый ее менеджер должен продвигать свою не очень известную, но развивающуюся фирму во внешний мир. Также важна роль предпринимателя: менеджеры должны подходить к своей работе творчески, генерировать и реализовывать новые идеи, способствующие повышению конкурентоспособности компании. Роли лидера и информационные роли имеют меньшее значение.

Еще одна сфера применения управленческих талантов — некоммерческие организации (общественные организации, университеты, городские администрации, больницы, государственные школы, симфонические оркестры, музеи). Многие менеджеры современных некоммерческих организаций — настоящие лидеры: они доводят до подчиненных свое видение цели и высшей миссии, мотивируют их к труду, высказыванию новых идей, в случае необходимости удаляют целые уровни вертикальных организационных структур. Очевидно, что в некоммерческих организациях менеджеры должны уделять особое внимание ролям главы (коммуникации с общественностью), лидера (мотивация работников при меньших финансовых возможностях) и распределителя ресурсов (изыскание и использование государственной и частной помощи).

Мир малых предприятий и некоммерческих организаций все более усложняется, и менеджеры должны стремиться к расширению своего «репертуара», совершенствоваться во всех трех категориях ролей, эффективно управлять информацией, людьми и действиями. Более подробно проблемы менеджмента в малом бизнесе мы рассмотрим в гл. 6.

Движущие силы управленческой революции

А как вы готовитесь к тому, чтобы, овладев знаниями о менеджменте, применять их на практике в неопределенной, высокотурбулентной внешней среде? Может ли курс менеджмента или диплом о высшем экономическом образовании подготовить вас к преодолению трудностей, с которыми вы столкнетесь в XXI в.?

Менеджмент — и искусство, и наука. Искусство, потому что многим из необходимых менеджеру навыков невозможно научиться, даже читая пусть самые умные книги. Менеджмент, как и игра в бильярд или теннис, требует практики. Но это и наука. Нам приходится иметь дело с огромной и постоянно пополняющейся базой знаний и данных о процессе управления и методах повышения эффективности работы организации, которые можно усвоить с помощью учебников. Таким образом, менеджер должен иметь формальное образование и практический опыт, уметь сочетать науку и искусство.

НАВСТРЕЧУ XXI ВЕКУ

В течение ближайших нескольких лет менеджеры должны будут полагаться в основном на человеческие и концептуальные навыки, но применять они их будут по-новому. Главные перемены, которые уже видны на горизонте и к которым стоило бы подготовиться, включают в себя смену взглядов, или парадигм, теорию хаоса и глобализацию.

ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАДИГМЫ. Под **парадигмой** понимают основополагающий способ мышления, восприятия и понимания мира. Наши убеждения и знания определяют наше поведение. Происходящие в общественном сознании перемены оказы-

вают значимое влияние на действия организаций. Изменение чьих-либо взглядов (парадигмы, мировоззрения) — весьма сложный процесс, имеющий огромное значение в эпоху все ускоряющихся перемен в товарах, технологиях и методах управления. Одно из недавних исследований позволяет сделать вывод, что современные организации воспринимают перемены как одну из наиболее значимых проблем²⁴. Не так давно швейцарским производителям лучших в мире часов принадлежало 65 % рынка, они получали 80 % всех прибылей. Изменение парадигмы производства часов (от механических к электронным) привело к сокращению доли рынка фирм из Швейцарии до 10, а прибылей — до 20 %. Еще одно изменение произошло в доминирующих воззрениях на скорость процесса труда. Компаниям *Ford*, *Honda* и *Chrysler* удалось сократить время разработки новых моделей автомобилей с 5 до 3 лет, что потребовало и новых способов организации. Новая парадигма предполагает, что на смену иерархиям, жестким графикам и правилам приходят работа в командах, непосредственные взаимодействия, перманентные инновации, непрерывное обучение и совершенствование. Менеджеры превращаются в помощников, партнеров своих подчиненных, должны уметь идти на осознанный риск и способствовать развитию способностей и более полному использованию энергии сотрудников.

ТЕОРИЯ ХАОСА. Предмет нового научного направления — теории хаоса — анализ случайностей в крупных упорядоченных системах. Из нее вытекает, что в большинстве организаций обычные, повседневные события носят случайный характер и, следовательно, непредсказуемы. По сути, теория хаоса призывает к изменению еще одной парадигмы: от веры в возможности предсказания будущих событий и контроля над ними со стороны менеджмента к утверждению о необходимости повышения гибкости организаций, развития их способностей к адаптации без утраты связей с покупателями и внешней средой. В недавних телевизионных рекламных программах компаний *Honda* и *AT&T* уже использованы элементы теории хаоса, когда поставщики напоминают потребителям, что мир современного бизнеса отнюдь не отличается определенностью, а воспринимаемые как незначительные, события могут иметь далеко идущие последствия. Отсюда следует вывод, что необходима переориентация менеджмента от тщательного планирования и жесткого контроля на командную работу и управление общими процессами, а не рутинными делами.

МНОГООБРАЗИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ. Возрастающее многообразие сотрудников организаций является результирующей нескольких тенденций. Так, число студентов-мужчин американских школ бизнеса находится на одном и том же уровне с середины 1970-х гг., а прирост числа учащихся происходит исключительно за счет женщин. Сегодня доля женщин среди обладателей степени бакалавра по всем бизнес-специальностям составляет более 45 %. Демографические исследования показывают, что в XXI в. 85 % младенцев будут рождаться в семьях афроамериканцев и выходцев из Азии и Латинской Америки, а их родители составят до 30 % рабочей силы США. Многообразие рабочей силы — вопрос не столько связей с общественностью, сколько стратегическая проблема, ибо привлечение способных, квалифицированных работников — одно из основных конкурентных преимуществ любой организации. Выходцы из различных этнических и культурных групп придерживаются определенных стилей мышления и поведения, решения проблем и взаимодействий, и организации должны усвоить науку положительного восприятия многообразия и его исполь-

зования на всех, вплоть до высших, уровнях. В частности, некоторые исследования позволяют сделать вывод о том, что предпочитаемый женщинами стиль управления значительно отличается от «мужского», причем в лучшую сторону (см. «В фокусе — многообразие»). Менеджерам так или иначе придется научиться мотивировать и руководить действиями лучших представителей самых разных сообществ.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ. Глобализация, пожалуй, важнейший фактор развития бизнеса в ближайшем будущем. Устраняются торговые барьеры между странами, открываются новые рынки, конкуренты растут как грибы после дождя, и в один прекрасный день может оказаться, что вашу работу гораздо более качественно выполняет кто-то другой. Товары, деньги, люди перемещаются через границы между странами с небывалой скоростью. Более половины доходов некоторых крупных американских компаний, таких как *Johnson & Johnson*, *Gillette*, *Corning*, *Coca-Cola* и *Xerox* приносят зарубежные операции. В компаниях *Ford Motor* и *Matsushita Electric* почти половина сотрудников не являются выходцами из США и Японии²⁵. Не так давно одна из южно-корейских компаний приобрела последнего американского производителя телевизоров — фирму *Zenith*.

Нашествие зарубежных конкурентов, поставщиков и покупателей ощущается и в небольших фирмах. В условиях глобального рынка существенным плюсом становится многообразие рабочей силы: опытные работники, которые к тому же говорят на языке и понимают культуру зарубежных партнеров, покупателей и конкурентов, являются неплохим конкурентным преимуществом. По некоторым оценкам продукция индустриальных стран примерно на 40 % состоит из импортных комплектующих. В США и Канаде зарубежные компании пользуются значительным влиянием, ибо они создают тысячи и тысячи рабочих мест для «аборигенов». Некоторые эксперты полагают, что глобализация — гигантский по своим масштабам вызов для американских менеджеров, так как США утрачивают лидирующие позиции на мировом рынке по многим важнейшим товарным категориям.

Эффективный менеджер завтрашнего дня будет обладать свободой в пересечении границ, будет хорошо знать иностранные языки и разбираться в культурных различиях. Уже сегодня рекрутерские компании ищут таких людей по всему миру, предлагая им высокие должности в глобальных организациях. А наличие опыта работы в таких компаниях — лучшая визитная карточка любого менеджера.

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Рассмотренные нами перемены означают настоящую революцию управленческого мышления. Глобализация, многообразие рабочей силы и обострение конкурентной борьбы изменяют как саму природу работы менеджера, так и маршруты его продвижения по иерархической лестнице. Новые парадигмы требуют от менеджеров развития организационных способностей к обучению. Многие компании движутся в направлении превращения в *обучающиеся организации*. Единой модели такой организации не существует — это, скорее, философия или, если хотите, отношение к тому, что есть организация и в чем заключаются роли ее сотрудников. Предполагается, что каждый из них может принять участие в идентификации и разрешении проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, совершенствоваться, использо-

В ФОКУСЕ — МНОГООБРАЗИЕ

ЖЕНСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ?

Линда Уочнер была назначена на должность главного исполнительного директора компании *Warnaco* в середине 1980-х гг., а уже в 1991 г. объем продаж составил \$ 563 млн. Под ее руководством компания-производитель нижнего белья воплощает идею превращения фирмы в «*Coca-Cola* в мире бюстгальтеров». Но, несмотря на очевидные успехи, Линда, как и многие другие женщины-менеджеры, не может избавиться от имиджа «слишком мягкого или слишком жесткого руководителя» и жалоб на то, что с ней «очень-очень трудно работать». А если она перестает быть жесткой, ее воспринимают как чересчур мягкого для управления крупной корпорацией менеджера.

Но многие ученые и практики высказывают мнение, что женщины-менеджеры, пользующиеся, как правило, репутацией воспитателей, глубоких личностей и обладающие прекрасными способностями к обмену информацией, идеально подходят для «плоских» организаций 1990-х гг. Женщины склонны убеждать, воодушевлять и мотивировать работников, в то время как мужчины предпочитают отдавать приказы и любят быть в центре внимания. Горячие сторонники женского стиля управления утверждают, что ранняя социализация и навыки, полученные менеджером, формируют прочную базу для овладения человеческими навыками. И в самом деле, многие ожидают от женщины акцента прежде всего на эти навыки, и если кто-то из них придерживается агрессивного стиля руководства, женщину воспринимают как слишком жесткого менеджера.

Такие «женские» качества, как открытость, понимание, чувственность, воодушевление и стремление к согласию наиболее адекватны менеджерам, выполняющим роли помощника и тренера, нежели для приверженцев авторитарного стиля. Современные ориентированные на человека технологии менеджмента, такие как управление, основанное на «выходах» в народ, как нельзя лучше сочетаются с лучшими качествами женщин, например с умением «утихомирить» сотрудников, что способствует достижению позитивных результатов.

Традиционная «мужская» командно-контрольная система в наибольшей степени адекватна иерархическим организациям прошлого. «Мужские» качества — агрессивность, уверенность в себе, рациональность и стремление к первенству — продолжение милитаристских и спортивных традиций. Исследования подтверждают тот факт, что женский и мужской стили управления существенно различаются.

Интересен вопрос о том, чьи, мужские или женские, стереотипы поведения в наибольшей степени соответствуют требованиям современного менеджмента. Исследователи приходят к выводу, что и мужчины, и женщины способны освоить необходимые, к примеру, для развития человеческих навыков и управления современными корпорациями типичные черты представителей и «братьев», и «сестер по разуму». По мере того как женщины занимают руководящие посты, их начинают ценить не только за человеческие навыки, но и за уверенность в себе.

Итак, женский стиль управления, как правило, имеет определенную специфику, поэтому постарайтесь использовать преимущества разнообразия мужского и женского стилей менеджмента, что позволит вам повысить конкурентоспособность компании в глобальной среде.

Источники: Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, «Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers», Human Resource Management 33, no. 4, Winter 1994, 549–560; Sharon Nelton, «Men, Women and Leadership», Nation's Business, May 1991, 16–22; Laurie Kretchmar, «Do Women Manage Differently?», Fortune, December 17, 1990, 115–118; Judy B. Rosener, «Ways Women Lead», Harvard Business Review, November–December 1990, 119–125; Gary N. Powell, «One More Time Do Female and Male Managers Differ?», Academy of Management Executive 4, August 1990, 68–75.

вать вновь открывающиеся возможности. Все организационные усилия направлены на повышение качества товаров и услуг и удовлетворение потребителей. В обучающейся организации основной упор делается на команды и системы, а не на иерархию.

ВИДЕНИЕ И КУЛЬТУРА. Менеджеры, занимающие высшие посты в обучающейся организации, должны быть лидерами, видение будущего которых разделяют все сотрудники. Такие менеджеры разрабатывают основополагающие идеи: миссию, цели и базовые культурные ценности, формирующие поведение и отношение работников к труду. Под *видением* обычно понимают желаемый долгосрочный результат (или результаты) организации, осознание его позволяет работникам самостоятельно разрешать возникающие в процессе труда проблемы. *Основные культурные ценности* — это принципы, на фундаменте которых строится вся деятельность организации, приемлемые методы достижения целей компании и долгосрочных результатов.

НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ. Традиционная модель, когда менеджеры контролируют рабочих, неэффективна в мире быстро меняющихся технологий и демографических характеристик, глобальной конкуренции. Концепция наделения властью сотрудников всех организационных уровней не имеет ничего общего с модой — это единственный способ существования компании в высокотурбулентной внешней среде. Имеется в виду не столько передача властных полномочий, сколько осознание менеджментом потенциала сотрудников и его раскрытие. В компании *Granite Rock*, например, практически все решения принимаются командами работников первой линии, общим числом более 100²⁶. В компании *AES* работники также имеют необычайно высокую степень свободы, и все ради превращения ее в обучающуюся организацию (см. «Движущие силы управленческой революции»).

НОВЫЕ СТРУКТУРЫ. Традиционная организационная структура иерархического типа, наиболее адекватная командной цепочке сверху вниз, уступает место новым, более плоским, обеспечивающим поддержку самоуправляемых конкурирующих команд, включающих в себя представителей разных отделов и разных уровней управления. Проблемы качества — центральный вопрос на всех уровнях, выходящий за рамки компетенции отдельных специалистов. Работники самостоятельно контролируют и совершенствуют качество продукции, инженеры, плановики, бухгалтеры работают бок о бок с производственными рабочими, что позволяет ускорить процесс принятия решений. Так, на химических заводах компании *Monsanto* (штат Флорида, США) рабочие команды отвечают за найм персонала, закупки, распределение заданий и производство. Число уровней управления сократилось с семи до четырех, возросла прибыль, улучшились условия труда.

ОТКРЫТЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Ключ к успеху рабочих команд — взаимообмен информацией. В обучающихся организациях данные о бюджетах, прибылях и расходах отделов, ранее доступные только высшему руководству, открыты для всех. В соответствии с новой парадигмой «перебор» информации гораздо менее опасен, чем ее «недобор». В датской компании *Oticon* вся приходящая почта сканируется на компьютере и, за некоторыми исключениями, доступна каждому сотруднику. Аналогичный подход практикуется в отношении финансовых документов. Более того, работникам советуют чаще интересоваться материалами коллег. Открытый менеджмент призван способствовать формированию в организации атмосферы доверия, чувства принадлежности к компании.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**ЭТО ВСЕ РАВНО, ЧТО ИГРАТЬ В «МОНОПОЛИЮ», ТОЛЬКО ДЕНЬГИ НАСТОЯЩИЕ**

Джефф Хетч заканчивает разгружать уголь с баржи и идет в контору позвонить одному из знакомых брокеров. «Какой процент вы мне дадите за 10 млн на 30 дней? — спрашивает он у агента, работающего с казначейскими векселями. — Всего 6,09? А Чейз мне только что предложил 6,13». В другой комнате Джо Оддо, механик, анализирует отчет банка *J. P. Morgan*. Они — члены специальной команды по управлению \$ 33 млн из инвестиционного фонда энергетической компании *AES*. Дж. Оддо уходит, чтобы заняться ремонтом задвижки в бойлерной, и замечает на пороге: «Это все равно, что игра в “Монополию”. Только деньги настоящие».

AES не просто предоставила своим сотрудникам большую самостоятельность и доступ к отчетности компании, — организация передала управление своими финансами грузчикам угля и техникам. По словам Денниса Бакке, главного исполнительного директора и одного из основателей *AES*: «Чем больше индивидуальная ответственность, тем выше шансы на постепенное повышение эффективности всех операций». Он утверждает, что команды его компании обгоняют конкурентов. Сам Д. Бакке, начинания которого поддерживают председатель совета директоров *AES* и второй ее основатель Роджер Сант, неоднократно повергал корпоративную общественность в состояние шока. В его компании никогда не было функциональных отделов. Финансы, закупки, кадры, оперативная деятельность, связь с общественностью — все вопросы решаются на производстве командами добровольцев. Д. Бакке и Р. Сант уверены, что централизация этих функций приводит к повышению тревожности сотрудников, которые не получают необходимой им информации.

AES является открытым акционерным обществом, но ее руководители настаивают на приоритетности культурных ценностей компании, а именно чувства целостности, честности, социальной ответственности и... удовольствия. Так, одна из рабочих команд рассчитала объем выбросов углекислого газа завода в Монтвилле за весь срок его эксплуатации и отправилась в Гватемалу, где приняла участие в посадках деревьев, чтобы компенсировать наносимый природе ущерб. Это мероприятие обошлось в \$ 2 млн — сумму, равную годовой прибыли компании в то время. Что касается удовольствий, то Д. Бакке и Р. Сант считают их основным источником процесса труда, но таким, который предполагает интеллектуальные усилия и борьбу, а также успехи и поражения, неизбежные при преодолении сложных препятствий.

Менеджеры признают, что у них были ошибки, но винят себя только в том, что уделяли недостаточное внимание приобретению сотрудниками теоретических знаний. После одной такой ошибки, повлекшей за собой штраф в \$ 125 тыс. за фальсификацию отчета о жидких отходах, некоторые директора потребовали реорганизации компании. Но Д. Бакке и Р. Сант отказались, ибо они уверены, что только благодаря ошибкам и просчетам люди и организации обретают новые знания, растут и процветают. «Ошибки неизбежны, — считает Д. Бакке. — Но это не значит, что мы откажемся от своих ценностей».

Источник: Alex Markels, «A Power Producer Is Intent on Giving Power to Its People», The Wall Street Journal, July 3, 1995, A1.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ КАРЬЕРЫ. Очевидно, что роль современного менеджера изменяется. Планирование продвижения по служебной лестнице превращается в бессмысленное занятие. В обучающейся организации менеджеры перемещаются в горизонтальном направлении чаще, нежели в вертикальном. В плоских организациях особенно ценятся сотрудники, умеющие работать над реализацией проектов. Удаление управленческих прослоек порой негативно воспринимается как студентами школ бизнеса, так и менеджерами, однако исследователи склонны

считать, что данная практика, напротив, предоставляет сотрудникам больше возможностей, делает их работу более интересной. Рядом с единственной карьерной лестницей перед менеджером открываются двери в предпринимательство, малый бизнес, к той же работе по найму. Так, Люси Фьельстад, восходящая звезда *IBM*, в 1993 г. оставила корпорацию и работает независимым консультантом в области мультимедиа. Она считает, что внедрить нечто новое в этой гигантской бюрократической структуре практически невозможно. Будущие менеджеры должны быть готовы к тому, что «перила» на служебной лестнице уже отсутствуют и им вряд ли суждено прийти на работу в корпорацию и уйти из нее на пенсию, гордо унося подаренные коллегами золотые часы.

Мир современного менеджмента чрезвычайно интересен. Сегодня, как никогда раньше, менеджеры имеют все возможности, чтобы их слова были услышаны бизнесом XXI в.

Вопросы

1. Представьте себе, что вы работаете в отделе исследований и разработок химической компании и совместно с менеджером по маркетингу участвуете в проекте по модификации одного из продуктов. Вы замечаете, что каждая его записка направляется в два адреса — в команду и высшему руководству. Да и вообще он стремится получить санкцию начальства на каждый свой шаг. Но зато пока вы корпите над проектом, он играет в теннис со старшими менеджерами. Как вы оцениваете его поведение?
2. Как бы вы охарактеризовали сущность управленческой революции? Где вы предпочли бы находиться — в ее авангарде или «в обозе»? Объясните.
3. В чем, по-вашему, состоит сходство основных функций менеджмента (планирование, организация, лидерство и контроль)? Взаимосвязаны ли они (т. е. высокий уровень исполнения одной из них определяет успех и в остальных)?
4. В чем причина того, что некоторым менеджерам высшего звена (Х. Лоуренс из *Braniff Airlines*) не удается мотивировать подчиненных, в то время как другие (генерал У. Грив) преуспевают в этом? Какая из четырех функций менеджмента несет ответственность за это?
5. В чем состоят различия понятий «производительность» и «эффективность»? Какое из них вы считаете приоритетным? Имеет ли организация возможность добиться повышения производительности и эффективности одновременно?
6. Какие изменения происходят в функциях менеджера и его навыках по мере продвижения по иерархической лестнице? Каким образом менеджер может приобрести новые навыки?
7. Если работа менеджера характеризуется разнообразием и ограниченностью во времени, как ему удастся выполнять такие предполагающие тщательный предварительный анализ функции, как, например, планирование?
8. Профессор колледжа заявляет с кафедры: «Цель моего курса менеджмента — познакомить вас с процессом управления, а не научить вас быть менеджерами». Согласны ли вы с этим заявлением?

- Опишите характеристики обучающейся организации. Сравните их с характеристиками организации, членом которой вы являлись. Чем бы вы хотели заниматься в обучающейся организации: работать или руководить?
- Какие перемены могут произойти в преподавании менеджмента в связи с управленческой революцией?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА. ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ЕСТЬ ЛИ У ВАС СПОСОБНОСТИ К МЕНЕДЖМЕНТУ?

Оцените каждый ответ на предложенные ниже вопросы по следующей схеме:

«Я всегда так поступаю» — 5 баллов

«Я часто так поступаю» — 4 балла

«Я иногда так поступаю» — 3 балла

«Я редко так поступаю» — 2 балла

«Я никогда так не поступаю» — 1 балл

Отмеченные звездочкой (*) вопросы оцениваются следующим образом:

«Я всегда так поступаю» — 1 балл

«Я часто так поступаю» — 2 балла

«Я иногда так поступаю» — 3 балла

«Я редко так поступаю» — 4 балла

«Я никогда так не поступаю» — 5 баллов

- Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения. К
- Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч
- Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные (три года и более) последствия и результаты. К
- Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т
- Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч
- Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь проникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом *. К
- Я предпочту беседе со знакомыми работу с компьютером. Т
- Если я что-то делаю, я стараюсь вовлечь в этот процесс других людей. Ч
- Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К
- Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение *. Ч
- Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т
- У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К
- Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т

14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо бездельнику *. Ч
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. К
16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу, — пустая трата времени. Т
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей *. Ч
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т

ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

Сложите баллы, которые вы получили при ответах на вопросы

1, 3, 6, 9, 12, 15 — Оценка **Концептуальных** навыков _____

2, 5, 8, 10, 14, 17 — Оценка **Человеческих** навыков _____

4, 7, 11, 13, 16, 18 — Оценка **Технических** навыков _____

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем категориям. Если вы получили явно низкие оценки, вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

МЕНЕДЖЕРЫ МОГУТ СЕБЕ ПОЗВОЛИТЬ?

Гарри Рулл проработал в *Shellington Pharmaceuticals* 30 лет: сначала на разных заводах компании, потом 7 лет за рубежом. И вот он возвращается на родину, ему предложена должность вице-президента по маркетингу в США.

Через две недели после его вступления в должность директор по управлению человеческими ресурсами Салли Бартон сообщила, что, возможно, вскоре Гарри получит жалобу на Роджера Якобса, менеджера по разработке новых продуктов. По словам менеджера, Якобс прослыл среди своих подчиненных «великим и ужасным», и один из них, недовольный своей участью, попросил ее поговорить с кем-нибудь из начальства. После ланча Гарри решил проверить все сам. Отчеты о работе Р. Якобса были великолепны, однако его досье по работе с персоналом содержало немало свидетельств крутого нрава. Жалобы были самые разные: от «делает несоответствующие действительности и унижительные замечания» до обвинений в сексуальных домогательствах. Причем число поступающих жалоб возрастало, а тяжесть обвинений усиливалась.

Гарри поинтересовался мнением о работе Р. Якобса у президента фирмы и получил такой ответ: «Да, у него есть проблемы, но нельзя ведь вот так взять и заменить координатора новых разработок. Ты сам начинал младшим менеджером и понимаешь, почему мы спускаем такие вещи с рук». Гарри пребывал в растерянности. Он провел краткую встречу с Р. Якобсом и напомнил ему о необходимости поддержания высокого командного духа. Сразу после беседы ему позвонила С. Бартон и поинтересовалась ситуацией с Р. Якобсом. К ней приходил еще один работник, требующий вмешательства высшего руководства.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Вы проигнорируете проблему. Вклад Р. Якобса в разработку новых продуктов слишком весом, потеря такого менеджера недопустима. К тому же все проблемы в конце концов разрешались сами собой. Не имеет смысла затевать что-то, что повредит вашему имиджу.
2. Вы организуете полномасштабное расследование жалоб и дадите понять Р. Якобсу, что он ходит по «тонкому льду», а «ледоход» вот-вот начнется.
3. Вы встретитесь с Р. Якобсом и постараетесь урегулировать конфликт. Затем вы выступите с предложением об ужесточении политики в отношении сексуальных домогательств и обращения с подчиненными, включая разработку четкой процедуры рассмотрения жалоб.

Источник: *Doug Wallace*, «A Talent for Mismanagement, What Would You Do?», *Business Ethics*, Vol. II, November–December 1992, 3–4.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**SPORTSGEAR**

Джордж Марлоу, вице-президент по производству, давно не испытывал такого оптимизма. Новый, динамичный директор компании собирался огласить начало новой эры делегирования полномочий в *SportsGear*, корпорации с 80-летней историей, которая длительное время занимала лидирующие позиции в производстве и розничной торговле одеждой и обувью для отдыха. Но в последние годы на компанию обрушился град проблем: доля рынка сокращается, усиливается конкуренция как со стороны американских, так и зарубежных компаний; разработки новых товаров постоянно «пробуксовывают», многие из них весьма посредственны; координация деятельности отделов (к примеру, производственного и отдела продаж) находится на низком уровне; моральное состояние работников по-прежнему остается низким, многие из них заняты активными поисками новой работы. Всем сотрудникам компании необходима новая надежда.

Новый, призванный поднять компанию с колен директор Мартин Гриффин начал заседание такими словами: «Мы сталкиваемся с ростом конкуренции, нам нужны новые идеи, новая энергия и новый дух, чтобы снова сделать нашу компанию великой. И источник всего этого — вы, каждый из вас». Затем он начал объяснять, что в рамках новой кампании по делегированию полномочий работники *SportsGear* начнут получать больше информации о том, как управляется фирма, что позволит им по-новому, творчески взаимодействовать с коллегами. Мартин объявил о начале новой эры доверия и сотрудничества в *SportsGear*. Джордж чувствовал, что внутри растет восхищение, но, глядя на коллег, он видел, что многие, в том числе и его друг Гарри, попросту закатывают глаза. «Еще одна труба, из которой прет всякая корпоративная чушь, — поделился с ним Гарри. — То они начинают сокращать штаты, потом кидаются на реконструкцию. Затем с головой окунаются в реструктуризацию. Теперь вот Мартин “толкает” делегирование власти. Вся эта словесная чепуха никогда не заменит тяжелой работы и немного веры в людей, которые многие годы работают в нашей компании. Мы сделали компанию великой тогда, сможем и сейчас. Лишь бы никто

не стоял у нас на пути». Гарри более 20 лет работает в *SportsGear* в должности инженера на производстве. Джордж знает, что его приятель верен компании до мозга костей, и все же... Он и многие другие, такие же, неминуемо станут препятствием при делегировании полномочий.

Высшее руководство распределило некоторых менеджеров по нескольким командам, перед каждой из которых была поставлена конкретная проблема, решение которой должно было базироваться на идее делегирования полномочий. Джордж был назначен руководителем команды, ответственной за нормализацию процесса доставки нужных товаров в магазины в нужное время. Его команда добилась успеха. Ее члены иногда работали над своим отчетом по ночам и в выходные. Они гордились своими идеями, которые считали новаторскими и легко достижимыми: разрешить менеджеру следить за продуктом от момента разработки до продажи конечным покупателям, разрешить торговым агентам возвращать до \$ 500 в случае обнаружения дефектов в товаре, предоставлять им информацию о будущих продуктах, периодически организовывать совместную работу продавцов и производственников.

Когда отчет лег на стол начальства, Мартин Гриффин остался им доволен. Вскоре, однако, ему пришлось отлучиться для срочного заключения сделки с крупной сетью универмагов. В его отсутствие была проведена встреча команды с высшими менеджерами компании. Директор по персоналу высказал мнение, что новые функции сотрудников сводят на нет только что проведенную работу по разделению всех работников на категории. Финансовый отдел высказал мнение, что разрешение торговым агентам принимать возвраты выгодно исключительно нечестным покупателям. Юристы пришли к выводу, что обмен информацией непременно приведет к ее утечкам.

Что же делать Джорджу: держать рот на замке, воспользоваться шансом и с помощью Мартина взяться за реформы, постепенно добиваясь поддержки со стороны других команд, или же найти другую работу и уйти из компании, которую он так любит? Одно он знает точно: простых решений здесь не будет.

ВОПРОСЫ

1. Что может предпринять руководство компании, чтобы ускорить процесс делегирования полномочий?
2. Мог ли Джордж избежать проблем, с которыми столкнулась его команда на встрече с начальством?
3. Какое решение приняли бы вы, оказавшись на месте Джорджа Марлоу? Почему?

Литература

- ¹ *Wendy Zellner, Robert D. Hof, Richard Brandt, Stephen Baker, David Greising*, «Go-Go Go-liaths», *Business Week*, February 13, 1995, 64–70; «Southwest Airlines' Herb Kelleher: Unorthodoxy at Work», *Management Review*, January 1995, 9–12.
- ² *Kathleen Kerwin and James B. Treece*, «Detroit's Big Chance», *Business Week*, June 29, 1992, 82–90; *Wendy Zellner*, «Chrysler's Next Generation?», *Business Week*, December 19, 1988, 52–55; *Tom Peters and Nancy Austin*, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, New York: Random House, 1985.

- ³ *Jaclyn Fierman*, «Winning Ideas from Maverick Managers», *Fortune*, February 6, 1995, 66–80.
- ⁴ *Louis Kraar*, «Iron Butterflies», *Fortune*, October 7, 1991, 143–154.
- ⁵ *James A. F. Stoner and R. Edward Freeman*, *Management*, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989.
- ⁶ *Peter F. Drucker*, *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row, 1974.
- ⁷ *Greising*, «Home Depot»; *Hof*, «Hewlett-Packard»; в *Zellner и др.*, «Go-Go Goliaths».
- ⁸ *G. Pascal Zachary*, «How Ashton-Tate Lost Its Lead in PC Software Arena», *The Wall Street Journal*, April 11, 1990, A1, A12.
- ⁹ «Southwest Airlines' Herb Kelleher Unorthodoxy at Work»; *James C. Campbell Quick*, «Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines», *Organizational Dynamics*, Autumn 1992, 45–56; *Edward O. Welles*, «Captain Marvel», *Inc.*, January 1992, 44–47.
- ¹⁰ *Byron Hams*, «The Man Who Killed Braniff», *Texas Monthly*, July 1982, 116–120, 183–189.
- ¹¹ *Brett Duval Fromson*, «The Slow Death of E. F. Hutton», *Fortune*, February 29, 1988, 82–88.
- ¹² *Zellner и др.*, «Go-Go Goliaths»; *Alex Taylor III*, «Lee Iacocca's Production Whiz», *Fortune*, June 22, 1987, 36–44.
- ¹³ *Amy Barren*, «Meet the Fastest Five-Footer in the NBA», *Business Week*, January 16, 1995, 91.
- ¹⁴ *Brenton Schlender*, «How Bill Gates Keeps the Magic Going», *Fortune*; June 18, 1990, 82–89.
- ¹⁵ *Rahul Jacob*, «The Struggle to Create an Organization for the Twenty-First Century», *Fortune*, April 3, 1995; *Joseph R. White*, «How Detroit Diesel, out from under GM, Turned around Fast», *The Wall Street Journal*, August 16, 1991, A1, A8.
- ¹⁶ *Baker*, «Nucor», in *Zellner и др.*; «Go-Go Goliaths», 70.
- ¹⁷ *Thomas A. Stewart*, «The Corporate Jungle Spawns a New Species. The Project Manager», *Fortune*, July 10, 1995, 179–180.
- ¹⁸ *Henry Mintzberg*, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973); Mintzberg, «Rounding Out the Manager's Job», *Sloan Management Review*, Fall 1994, 11–26.
- ¹⁹ *Robert E. Kaplan*, «Trade Routes The Manager's Network of Relationships», *Organizational Dynamics*, Spring 1984, 37–52; *Rosemary Stewart*, «The Nature of Management A Problem for Management Education», *Journal of Management Studies*, 21, 1984, 323–330; *John P. Kotter*, «What Effective General Managers Really Do», *Harvard Business Review*, November–December 1982, 156–167; *Morgan W. McCall, Jr.*, *Ann M. Morrison*, *Robert L. Hannan*, «Studies of Managerial Work Results and Methods» *Technical Report No. 9*, Center for Creative Leadership, Greensboro, N.C., 1978.
- ²⁰ Основано на работах *Carol Saunders* and *Jack William Jones*, «Temporal Sequences in Information Acquisition for Decision Making: A Focus on Source and Medium», *Academy of Management Review*, 15, 1990, 29–46; *Kotter*, «What Effective General Managers Really Do»; *Mintzberg*, «Managerial Work».
- ²¹ *Anita Lienert*, «A Day in the Life: Airport Manager Extraordinaire», *Management Review*, January 1995, 57–61.
- ²² *Mintzberg*, «Rounding Out the Managers Job».
- ²³ *Edward O. Welles*, «There Are No Simple Businesses Anymore», *The State of Small Business*, 1995, 66–79.
- ²⁴ *Eileen Davis*, «What's on American Managers' Minds?», *American Management Association*, April 1995, 14–20.
- ²⁵ *Richard A. Luecke*, *Scuttle Your Ships before Advancing, and Other Lessons from History on Leadership and Change for Today's Managers*, New York: Oxford University Press, 1994, 108–109.
- ²⁶ *John Case*, «The Change Masters», *Inc.*, March 1992, 58–70.

Глава 2

ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Исторические силы и их влияние на менеджмент

Классическое направление менеджмента

Научный менеджмент

Бюрократические организации

Административные принципы

Гуманистический менеджмент

Движение человеческих отношений

Развитие человеческих ресурсов

Бихевиористский подход

Развитие науки о менеджменте

Современные дополнения

Теория систем

Теория случайностей

Новейшие тенденции

Глобализация

Управление тотальным качеством

Обучающаяся организация

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Роли исторических сил в развитии практики менеджмента
- ◆ Основных достижениях теории менеджмента
- ◆ Специфических чертах классического менеджмента
- ◆ Основных элементах гуманистического направления менеджмента
- ◆ Преимуществ и недостатках количественного подхода к управлению
- ◆ Базисных понятиях теории систем
- ◆ основополагающих принципах ситуационного подхода

Управленческая проблема

В 1973 г. во многом под влиянием протестов общественности и антивоенных демонстраций начался вывод американских войск из Вьетнама. Но жителям США предстояло пережить еще один шок — повышение цен на нефть со стороны ОПЕК и нефтяное эмбарго октября 1973 г. Цены на бензин взлетели до небес, а американский рынок начали потихоньку заполнять импортные автомобили. Дабы не отстать от конкурентов, в компании *General Motors* была срочно начата разработка сразу двух новых модельных линий автомобилей, которым предстояло выйти на крайне нестабильный рынок. Увы, в ходе работы над проектами у компании возникли серьезные проблемы с качеством, соблюдением производственных графиков и издержками. *GM* понесла огромные потери и подверглась общественной критике. Проведенный руководством компании анализ выявил в принятых в *GM* методах организации труда множество недостатков. Но главным его итогом стало изменение в лучшую сторону отношения многих менеджеров и инженеров компании к управлению проектами и качеству труда. Сегодня *General Motors* производит лучшие за всю свою историю легковые автомобили и грузовики, пользующиеся заслуженным признанием у потребителей¹.

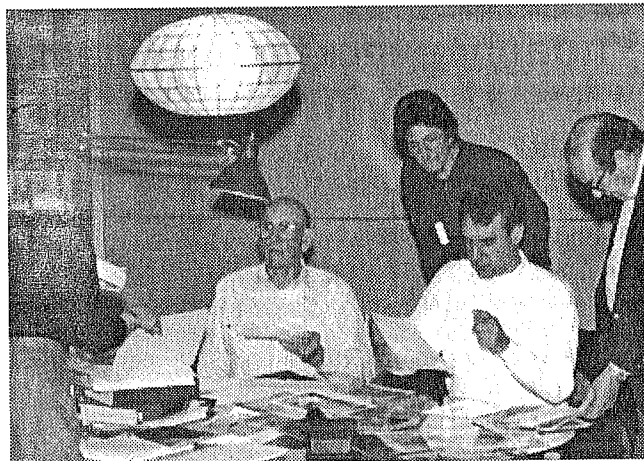
***GM* получила хороший урок относительно производства конкурентоспособных автомобилей. Но у компании до сих пор возникают проблемы с адаптацией к изменениям внешней среды. Поможет ли знание истории руководством *General Motors* в направленных на то, чтобы сделать компанию более быстрой, гибкой и эффективной, усилиях менеджмента?**

Насколько необходимы менеджерам *GM* или любой другой организации знания истории? Ответ прост. Еще в 1950-х гг. экономисты-аналитики предупреждали об опасности чрезмерно высоких темпов роста потребления энергетических ресурсов в США. Руководство *GM* и других автомобильных компаний вряд ли имело возможность назвать точную дату повышения ОПЕК цен на нефть, но компания могла бы заблаговременно начать разработки более экономичных автомобилей. Анализ исторических тенденций и поиск соответствующих решений могли бы помочь компании не только сохранить конкурентоспособность, но и вырваться вперед (как это и произошло с японскими производителями).

Изучение истории имеет огромное значение для всех руководителей, ибо речь идет об образе мышления, идентификации взаимосвязей между происходящими событиями и оценке возможности их повторения в будущем. Историческая перспектива является средой, контекстом интерпретации современных проблем. Только обращение к истории позволяет выявить истинный смысл происходящего, оценить развитие ситуации и указать менеджерам наиболее перспективные направления развития организации.

Изучение прошлого вносит весомый вклад как в понимание настоящего, так и в попытки предсказать будущее. Это еще и способ обучения — учебы на чужих ошибках, что позволяет не повторять их; учебы на чужих достижениях, что позволяет в случае возникновения схожей ситуации воспроизвести успех; и, что самое главное, понимание природы вещей позволяет усовершенствовать их в будущем.

Многие компании, в числе которых *Polaroid*, *AT&T*, *International Harvester*, *Consolidated Edison* и *West Fargo Bank*, специально обращались к ученым-истори-



Знание истории — один из основных инструментов развития компании. Именно об этом говорит один из основателей компании *Hewlett-Packard* Дэйв Паккард

кам с просьбой проанализировать прошлое организаций. Менеджеры хотят знать свои корпоративные «корни». Так, один из заводов компании *Polaroid* (штат Массачусетс, США) поначалу был образцом эффективности, однако со временем показатели производительности труда начали снижаться, ухудшились трудовые отношения. Проведенное профессиональными историками исследование, анализ разрозненных материалов, документов (этих пришельцев из прошлого) позволили сделать вывод о том, что причина заключается в тенденции ужесточения контроля со стороны менеджмента над процессом производства, что обусловило резкое ухудшение морального климата. Или другой пример: контракт Ренди Тревиса, популярнейшего исполнителя музыки в стиле кантри, с компанией *Warner Brothers*. Не так давно исполнители кантри по требованию шоу-менеджеров с целью привлечь внимание молодых слушателей вносили в нее элементы поп-музыки. Марта Шарп, вице-президент *Warner Brothers*, в споре со своими руководителями, используя исторические документы и звукозаписи, доказала, что в недалеком будущем произойдет всплеск популярности «чистого» кантри и в этом случае Р. Тревис окажется на пике славы в одиночестве. Ее доводы убедили скептиков, и *WB* подписала долгосрочный контракт с Р. Тревисом, положивший начало возрождению кантри.

В этой главе мы предлагаем вам исторический обзор теории менеджмента. Изучение менеджмента предполагает не столько ознакомление с фактами и современными концепциями, сколько получение навыков оценки перспектив, тенденций развития.

Исторические силы и их влияние на менеджмент

Изучение истории предполагает не только упорядочивание в хронологическом порядке давно свершившихся событий, но и понимание влияния социальных общественных сил на деятельность организаций в динамике. Изучение истории — это обучение

стратегическому мышлению, умению взглянуть на происходящее со стороны, рассмотреть за отдельно стоящими деревьями лесную чащу, улучшение концептуальных навыков. Прежде всего мы рассмотрим взаимодействия организаций и социальных, политических и экономических сил.

Под **социальными силами** мы понимаем направляющие и воздействующие на взаимоотношения людей аспекты культуры, и прежде всего ценности, потребности и нормы поведения. Социальные силы формируют то, что называют социальным контрактом — неписаные, общие правила и понятия о взаимоотношениях между людьми, в том числе между начальниками и подчиненными («человек слова», «сделал дело, гуляй смело»).

Термин **политические силы** применяется для характеристики воздействия на людей и организации политических и законодательных институтов. К ним относятся базовые предположения, лежащие в основе политической системы государства, такие как желание управлять самим собой, право собственности, правила заключения договоров, понятие о правосудии, правила определения вины или невиновности. Окончание холодной войны и «триумфальное шествие» капитализма — политические силы, оказывающие значительное влияние на современный бизнес. Переход к рыночной экономике государств Восточной Европы еще раз подчеркивает возрастание степени взаимозависимости различных стран мира. Изменения внешней среды обуславливают и перемены в воззрениях менеджеров. Не менее мощная политическая сила — усиление влияния простых граждан, обуславливающее невиданную диффузию власти как внутри отдельных стран, так и между ними. Граждане требуют полномочий, возможности участия и права взять на себя ответственность во всех сферах своей жизни, включая, разумеется, и сферу труда. Таким образом, менеджеры должны делиться властью, а не узурпировать ее.

Экономические силы определяют доступность, производство и распределение общественных ресурсов между конкурирующими пользователями. Ресурсы требуются любому правительству, армии, церкви, учебным заведениям и коммерческим организациям, ибо они используются для достижения поставленных целей. Доступные обществу ресурсы ограничены, и экономические силы устанавливают пропорции их распределения. Ресурсы подразделяются на человеческие и материальные, естественные и произведенные человеком, физические и концептуальные. Даже если первоначально какой-то ресурс оценивается как неограниченный, со временем потребность в каждом из них возрастает и возникает необходимость их распределения между конкурирующими пользователями. Экономический дефицит часто становится стимулом для технологических инноваций, направленных либо на повышение объема доступных ресурсов, либо на снижение их потребления. Так, внедрение в 1913 г. на заводе *Highland Park* компании *Ford* конвейерного производства позволило сократить количество человеко-часов, необходимых для выпуска автомобиля, с 12 до 1,5, в результате чего дневная заработная плата рабочих была увеличена в два раза (до \$ 5) при уменьшении рабочего дня. Каждые 10 секунд с конвейера сходила новая «Модель Т», и снижение цен на нее позволило *Ford* уже в 1923 г. завоевать 57 % рынка.

Классическое направление менеджмента

Первые примеры осознанного менеджмента относятся к IV тысячелетию до н. э., когда в Самарии и Египте появились централизованные органы власти. С другой стороны, менеджмент как наука сформировался сравнительно недавно в период так называемого *классического направления менеджмента* (XIX – начало XX в.). Формирование фабричных производственных систем поставило перед руководством организаций новые проблемы — оснащение заводов оборудованием, организация управленческих структур, обучение работников, составление графиков сложных технологических процессов, проявления недовольства со стороны рабочих, забастовки. Менеджеры индустриальной Америки искали и находили всевозможные решения, что и означало развитие **классического направления менеджмента**, характеризующегося научным, рациональным подходом к исследованиям процессов управления, когда организации рассматриваются как эффективно функционирующие механизмы. В классическом направлении менеджмента принято выделять три незначительно различающиеся области: научный менеджмент, концепции бюрократических организаций и административных принципов.

НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Анализ причин низкой эффективности промышленных предприятий позволил молодому американскому инженеру Фредерику Уинслоу Тейлору высказать предположение о том, что основным препятствующим росту производительности труда рабочих фактором является низкий уровень менеджмента. Исследователь пришел



Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — «отец научного менеджмента»

к выводу о необходимости изменения принципов управления и, что очень важно, он призывал осуществлять их в строгом соответствии с научными рекомендациями. Ф. Тейлор стал основоположником **научного менеджмента**, или одной из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений. Ф. Тейлор утверждал, что на смену основанным на практике и традициях решениям должны прийти точные, разработанные после тщательного изучения конкретных ситуаций процедуры².

Предложенный Ф. Тейлором подход был апробирован на одном из заводов компании *Bethlehem Steel* (1898 г.). Перед исследователем была поставлена задача добиться повышения производительности труда

на разгрузке железнодорожных вагонов с железной рудой и погрузке готовой продукции. Предварительный анализ Ф. Тейлора показал, что устранение лишних движений в процессе труда, использование более совершенного оборудования и изменение процедуры позволят повысить производительность каждого рабочего с обычных 12,5 до 47,5 т стали. Кроме того, ученый предложил ввести стимулирующую систему оплаты труда, когда выполнивший норму рабочий получал за смену \$ 1,85 (обычно — \$ 0,70). Производительность труда на *Bethlehem Steel* резко возросла буквально в течение 24 часов.

Усилия «отца научного менеджмента» Ф. Тейлора были поддержаны другими исследователями. Широкую известность получил предложенный Генри Ганттом *график Гантта*, отображающий плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства. Трудно переоценить и вклад в научный менеджмент супругов Лилиан и Фрэнка Гилбретов. Посвященные анализу движений работников в процессе труда исследования Ф. Гилбрета (1868–1924) во многом совпадали с научными интересами Ф. Тейлора, но проводились независимо от него. Ф. Гилбрет уделял особое внимание рационализации труда и прославился своим стремлением найти «наилучший способ» выполнения той или иной работы. Особую известность получили его предложения по оптимизации движений каменщиков и работы хирургов, позволившие резко сократить время пребывания пациента на операционном столе. Научные интересы Лилиан Гилбрет (1878–1972) были в большей степени сфокусированы на человеческих аспектах труда. Ее муж умер в возрасте 56 лет, оставив «на руках» у Л. Гилбрет 12 детей, младшему из которых было 2 года, а старшему — 19, но «первая леди менеджмента» продолжала свою научную работу. Она закончила работу над архивом супруга, продолжала проводить семинары и консультации, читала лекции и получила ученое звание профессора Университета Парду. Перу Л. Гилбрет принадлежат пионерские работы в сфере организационной психологии и управления персоналом.

Основные идеи научного менеджмента представлены в табл. 2.1. Использование данного подхода предполагало разработку менеджментом стандартных процедур для каждого вида деятельности, предварительный отбор работников, обладающих соответствующими способностями, обучение наиболее эффективным методам труда, обеспечение процесса выполнения рабочих заданий и устранение возможных препятствий, а также обеспечение материального стимулирования.

Практическое применение принципов научного менеджмента позволило добиться повышения производительности труда, но недостаточное внимание к возрастающим потребностям сотрудников и социальному контексту труда привело к усилению конфликта между менеджментом и рабочими. Распространение научного менеджмента способствовало более интенсивной эксплуатации наемных работников, что отнюдь не



Лилиан и Фрэнк Гилбреты проводят исследование с помощью прибора для «изучения движения»

Таблица 2.1. Основные принципы, достоинства и недостатки научного менеджмента

<p>Общий подход</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Разрабатываются стандартные методы выполнения рабочих заданий ◆ Проводится отбор работников, обладающих способностями для выполнения конкретных заданий ◆ Работники обучаются стандартным методам труда ◆ Менеджмент обеспечивает поддержку выполнения рабочих заданий (планирование и устранение помех) ◆ Использование материальных стимулов способствует увеличению производительности труда
<p>Достоинства</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Получил подтверждение тезис о значении высокой оплаты труда ◆ Были проведены научные исследования процессов выполнения различных работ и задач ◆ Была продемонстрирована важность отбора и обучения работников
<p>Недостатки</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Не учитывался социальный контекст работы и возрастающие потребности работников ◆ Не признавались различия между индивидами ◆ Менеджеры, как правило, низко оценивали уровень профессионализма рабочих и игнорировали их идеи и предложения

способствовало гармонии и сотрудничеству, к которым стремились Ф. Тейлор и его последователи.

БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Еще одна научная школа классического направления менеджмента, разработанная европейским ученым Максом Вебером (1864–1920), систематическая, предполагающая анализ организации как единого целого концепция *бюрократических организаций*. В конце XIX в. многие европейские компании управлялись на «личной», семейной основе, т. е. работники трудились на определенного человека, а не на организацию. Данная практика имела ряд негативных особенностей: организационные ресурсы использовались скорее для удовлетворения индивидуальных желаний, нежели целей компании (обслуживания покупателей). М. Вебер отстаивал мнение о том, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, и определил эту организационную форму как *бюрократию*. Итак, концепция **бюрократической организации** представляет собой одну из областей классического менеджмента, в которой основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления. Основные характеристики бюрократической организации представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2. Характеристики бюрократической организации по М. Веберу

Элементы бюрократии

1. Разделение труда осуществляется в соответствии с четкими определениями полномочий и ответственности работников, которые рассматриваются как официально узаконенные обязанности
2. Должности организуются в иерархическую структуру в соответствии с формальными полномочиями, при этом каждая должность находится в подчинении у вышестоящей
3. Отбор и продвижение сотрудников по службе осуществляются в соответствии с их квалификацией, уровень которой определяется на экзамене или в соответствии с опытом и обучением
4. Все административные акты и решения оформляются в письменном виде. Ведение записей есть память организации, обеспечивающая преемственность во времени
5. Менеджеры не являются собственниками организации
6. Менеджеры работают в соответствии с правилами и процедурами, что, как предполагается, гарантирует надежность, предсказуемость их поведения. Правила являются безличными и в равной степени относятся ко всем работникам

Источник: Max Weber, The Theory of Social and Economic Organizations, ed. A. M. Henderson and Talcott Parsons, New York: Free Press, 1947, 328–337.

М. Вебер считал, что основанная на рациональной власти организация отличается более высокой эффективностью и гибкостью, быстрее приспосабливается к переменам,

поскольку она в меньшей степени зависит от воли и желаний конкретных людей (каждый из которых может отойти от дел или умереть). Для М. Вебера организационная рациональность означала, что критерием отбора и продвижения работников по службе выступает их компетентность, а не принцип «кого знаю, того и толкаю». Все в организации должно быть основано на правилах и ведении отчетности, что и позволяет обеспечить преемственность. Эффективность работы менеджера зависит не от его личностных характеристик, а от формальной власти, которой он располагает на данной должности.

В современных организациях термин «*бюрократия*» носит негативный оттенок и ассоциируется с бесконечными правилами и канцелярщиной. Всем нам приходилось стоять в длинных очередях или выполнять представляющиеся нам глупыми требованиями. С другой стороны, все эти бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействий: к каждому из сотрудников



Немецкий ученый Макс Вебер, автор концепции бюрократической организации

предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться чрезвычайно высокой эффективности деятельности. Рассмотрим пример компании *United Parcel Service (UPS)*, известной также как «Коричневый гигант» (цвет упаковки доставляемых ею писем и посылок).

КОМПАНИЯ *UNITED PARCEL SERVICE*

United Parcel Service, специализирующаяся на доставке небольших отправок (посылок, бандеролей), бросила вызов Почтовой службе США и победила. Как «Коричневому гиганту» удалось добиться столь высокой эффективности? Один из основных факторов успеха — творческое применение концепции бюрократической организации. Деятельность работников *UPS* регламентируется разнообразными правилами и процедурами. Существуют правила безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. Сотрудники должны соблюдать нормы внешнего вида: запрещено носить бороду, волосы не должны касаться воротничка, усы, если таковые имеются, должны быть аккуратно подстрижены и никаких «бачков». Имеются правила по соблюдению чистоты во всех зданиях. За рабочим столом не разрешается ни есть, ни пить. Каждый менеджер обязан строго контролировать выполнение установленных стандартов.

В *UPS* принято жесткое разделение труда. В штате каждого распределительного центра предусмотрены должности водителей, грузчиков, служащих, мойщиков, сортировщиков и технических работников, каждый из которых имеет свой круг обязанностей. *UPS* процветает за счет... писанины. Ежедневно работники получают «простыни» распечаток, в которых содержится информация о целях и планируемых результатах. Ежедневно менеджеры анализируют данные о выполнении и перевыполнении подчиненными индивидуальных норм.

Критерием для найма на работу и продвижения является уровень технической квалификации. В правилах *UPS* говорится, что руководитель должен обладать знаниями и способностями, позволяющими исполнять возложенные на него обязанности. Фаворитизм не допускается. И, что удивительно, эта бюрократическая модель *UPS* прекрасно работает³.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

И последняя область классического направления менеджмента получила известность как **административные принципы**, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным рабочим, а организации в целом и таким функциям менеджмента как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих. Основной вклад в развитие концепции административных принципов внесли Анри Файоль, Мари Паркер Фоллет и Честер Бернанд.

Француз Анри Файоль (1841–1925), горный инженер по профессии, самостоятельно проделал нелегкий путь до поста главы крупной группы горнодобывающих предприятий *Comambault*, которая сегодня входит в *Le Creusot-Loire*, крупнейшую металлургическую компанию центральной Франции, ведущую напряженную борьбу за выживание. В последние годы жизни А. Файоль, основываясь преимущественно на собственном управленческом опыте, обобщил свои взгляды на менеджмент в концепции администрирования⁴.

В своей наиболее известной работе «Общее и промышленное управление» А. Файоль выделяет 14 базисных принципов менеджмента, некоторые из которых сохраняют свою значимость для теории управления и по сей день:

- ♦ *Единовластие.* Каждый подчиненный получает приказы от одного, и только одного начальника.
- ♦ *Разделение труда.* Специализация управленческого и технического труда позволяет добиться более высоких результатов при том же объеме усилий.
- ♦ *Единство направления и единый план работы.* Схожие виды деятельности в рамках организации должны быть объединены под руководством одного менеджера.
- ♦ *Скалярная цепочка управления.* Цепочка властных полномочий, исходящая с вершины иерархии организации, простирается вниз, охватывая всех ее работников.

А. Файоль придерживался мнения, что эти принципы должны применяться в любой организации вне зависимости от ее внутреннего устройства. Он также определил основные функции, или элементы менеджмента: планирование, организацию, командную цепочку, координацию и контроль, которые сохраняют свое значение и в современных концепциях управления.

В колледже (сегодня это *Radcliffe College*) Мари Паркер Фоллет (1868–1933) изучала философию и политические науки, но она пробовала свои силы в самых разных научных сферах и областях деятельности, включая социальную психологию и менеджмент. В частности, ее весьма интересовала проблема влияния процесса постановки реальных целей в организации на количество конфликтов⁵. Ее работы пользовались популярностью у руководителей, но, к сожалению, не воспринимались академической наукой. Идеи М. Фоллет резко контрастировали с принципами научного менеджмента, но весьма актуальны для менеджеров, оперирующих в высокотурбулентной среде организаций, так как ее концепция лидерства привлекает внимание к людям, а не техническим процессам. М. Фоллет принадлежит как никогда актуальное сегодня высказывание: «Не цепляйтесь за свои планы». В своем анализе динамики взаимодействий менеджеров и организаций М. Фоллет искала ответы на вопросы, не потерявшие своей

актуальности и в 1990-х гг.: этика, власть, лидерство, максимизация отдачи подчиненных. Ее концепции наделения властью, оказания работникам скорее помощи, нежели осуществление жесткого контроля, права сотрудников, независимо от их властных полномочий, работать по ситуации, открыли новую эру в теоретических исследованиях. Ее эстафету подхватил Честер Барнард и другие исследователи.

Ч. Барнард (1896–1961) изучал экономику в Гарварде, но так и не получил университетский диплом, ибо не сдал зачет по лабораторным занятиям. Впоследствии он работал в отделе статистики компании *AT&T* и в 1927 г. стал президентом *New Jersey Bell*. Одно из наиболее важных достижений Ч. Барнарда — концепция неформальной организации. *Неформальная организация* существует внутри любой организации; ее образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Ученый настаивал на том, что организацию не следует рассматривать как некий бездушный механизм. Неформаль-



Мари Паркер Фоллет внесла огромный вклад в разработку концепции административных принципов управления

ные отношения представляют собой мощную силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации. Другой, не менее значительный вклад Ч. Барнарда в теорию менеджмента — *теория принятия власти*, утверждающая, что обладающие свободой воли индивиды имеют право решать, следовать ли им приказам менеджмента или нет. Как правило, люди подчиняются приказам, потому что это приносит выгоду им самим, однако они должны помнить и о наличии другого пути. Менеджеры обязаны обращаться со своими работниками подобающим образом, так как принятие власти последними может стать критическим фактором успеха организации в наиболее ответственных ситуациях.

В целом период доминирования классического направления менеджмента был очень насыщенным. В теории и практике управления появились новые понятия, ставшие вскоре фундаментальными, повышалась производительность организаций, улучшались отношения менеджмента и рабочих. Большинство идей классического менеджмента родилось на земле Америки и было воспринято во многих других странах мира, и прежде всего в Японии (см. «В фокусе — многообразие»).

Гуманистический менеджмент

В литературе по теории и истории менеджмента деятельность М. Фоллет и Ч. Барнарда рассматривается в русле **гуманистического направления менеджмента**, приверженцы которого уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов. Мы рассмотрим три области гуманистического направления менеджмента: движение человеческих отношений, концепцию человеческих ресурсов и научный бихевиоризм.

ДВИЖЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Закрепленные в конституции США положения о равноправии людей далеко не всегда находят практическое воплощение, особенно в тех случаях, когда дело касается разделения власти между менеджерами и рабочими. «Члены» движения человеческих отношений придерживались мнения, что истинно эффективный контроль над процессом труда исходит от самого работника, а не из строгой, авторитарной системы управления⁶. Кроме того, принадлежащие к этой школе исследователи отстаивали необходимость и возможность социального давления в поддержку более просвещенного обращения с работниками. Однако ранние работы в области промышленной психологии и отбора персонала не нашли понимания у менеджеров-практиков, руководствовавшихся идеями доминировавшего в то время научного менеджмента. Ситуация коренным образом изменилась лишь после того, как в 1924 г. на расположенном в г. Хоуторне (штат Иллинойс, США) заводе чикагской компании *Western Electric* была проведена серия экспериментов по изучению производительности труда рабочих, известная как «**Хоуторнские исследования**».

В ФОКУСЕ — МНОГООБРАЗИЕ

АМЕРИКАНСКИЕ УРОКИ
И ОТЛИЧНИКИ-ЯПОНЦЫ

Все, что узнали о менеджменте японцы после капитуляции, они почерпнули у нас, у американских специалистов. А мы забыли свои собственные уроки.

Гомер Сарасон, один из американских консультантов, участвовавших в возрождении японской промышленности после Второй мировой войны

В 1946 г. командующий американскими оккупационными силами в Японии генерал Дуглас Макартур вызвал из США молодого инженера Г. Сарасона, перед которым была поставлена задача оказания японцам помощи в развитии массового производства средств радиосвязи с целью обеспечить устойчивые коммуникации между населенными пунктами израненной в войне страны. Перед Г. Сарасоном сразу возникла проблема поиска необходимых материалов, помещений и рабочих (ведь вакуумные лампы нельзя изготавливать в грязных хибарах). В конечном итоге полученные Г. Сарасоном полномочия по развитию промышленности были сравнимы с властью самого Д. Макарура.

В 1948 г. к Г. Сарасону присоединился инженер компании *Western Electric* Чарльз Процман. Анализ принятых в Японии методов производства показал, что большинство проблем носит управленческий характер. В 1949 г. инженеры совместно с Франком Полкинхорном предложили базовый курс обучения менеджменту. Аналогичные задачи были поставлены и перед другими подразделениями оккупационных сил. Выслушав доводы авторов, Д. Макартур повернулся к Г. Сарасону и коротко бросил: «Действуйте».

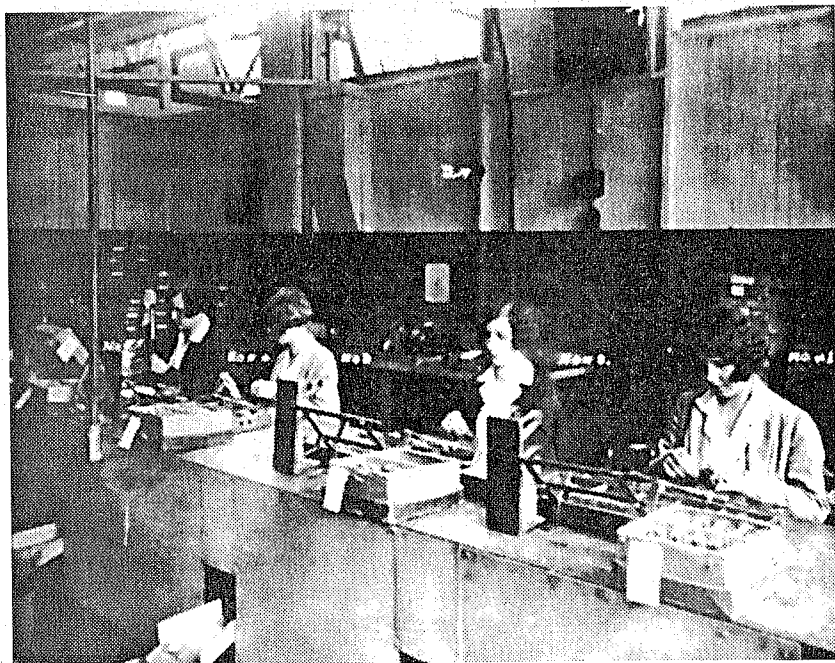
Предложенный Г. Сарасоном и его коллегами курс основывался на идеях научного менеджмента Ф. Тейлора и концепции административных принципов. Основное внимание в нем уделялось тщательному анализу всех частей организации и разработки такой ее структуры, которая обеспечивала бы эффективность системы *в целом*. С самого первого дня занятий преподаватели стремились донести до слушателей идею о том, что создание успешной организации — вот главная цель, или социальная миссия, любого предприятия. В курсе использовалось множество примеров добившихся успеха американских компаний, таких как *Newport News Shipbuilding*, делавшей упор на качество своей продукции: «Мы будем строить надежные корабли. Если сможем, с прибылью, быть может, в убыток себе, но только надежные».

Японцы быстро схватывали американские уроки. Вскоре выпускники курсов заняли руководящие посты в таких компаниях, как *Matsushita Electric*, *Mitsubishi Electric*, *Fujitsu*, *Sumitomo Electric* и *Sony*. Теория менеджмента была подкреплена практическими советами второй волны американских советников, среди которых были будущие авторы концепции управления тотальным качеством Эдвард Деминг и Дж. Джурана. Сегодня самая престижная награда Японии за качество товаров носит имя Э. Деминга, а отголоски тех первых американских семинаров до сих пор слышатся в интервью с высшими руководителями японских предприятий. К примеру, председатель совета директоров *Canon* не так давно говорил о том, что организации должны развивать в себе чувство миссии и разрабатывать согласованную с принципами местных сообществ и глобального общества философию. Социальная миссия организации должна обеспечивать «взаимовыгодное сосуществование» компаний в масштабах всей Земли.

Источники: Robert Chapman Wood, «A Lesson Learned and a Lesson Forgotten», Forbes, February 6, 1989, 78–70; «Global Management in the 1990s», Fortune, Global business advertising supplement, July 27, 1992, S-12.

В середине 1880-х гг. на промышленном и потребительском рынках США развернулась острая борьба между производителями приборов газового и электрического освещения. Постепенно электрическое освещение завоевывало все больше сторонников, однако существовало одно «но»: более эффективное освещение требовало меньших объемов энергии в целом. Производители электроэнергии организовали кампанию, цель которой состояла в том, чтобы убедить промышленных потребителей в необходимости повышения степени освещенности рабочих мест, что, якобы, должно было способствовать повышению производительности труда. В подтверждение «электрики» приводили результаты экспериментов, подтверждающие правильность их доводов. Однако потребители встретили их весьма скептически и для установления «истины» был создан специальный Комитет по освещению в промышленности, которому было поручено провести независимые исследования. А для того чтобы гарантировать их беспристрастность, почетным председателем комитета был назначен сам Томас Эдисон. На одном из участвовавших в экспериментах предприятий, а именно на хоуторнском заводе *Western Electric*, события приняли неожиданный оборот.

В эксперименте участвовало семь групп работников: четыре собственно экспериментальных и три контрольных. Всего было проведено пять различных серий тестов, результаты которых позволили сделать вывод о том, что на уровень производительности бригад влияет не столько освещенность рабочих мест, сколько *другие* факторы. Для более тщательного изучения их роли было проведено бесчисленное множество экспериментов. В одном из них (наблюдение за бригадой по сборке реле)



Участвующая в хоуторнских исследованиях бригада сборщиц реле на заводе компании *Western Electric*

производительность труда работниц возрастала как при увеличении освещенности рабочих мест, так и при ее уменьшении (до определенного предела). Исследования в Хоуторне (24 серии экспериментов) проводились под руководством профессоров Гарвардского университета Элтона Мэйо и Фрица Ротлисбергера и продолжались около шести лет (с 10 мая 1927 г. по 4 мая 1933 г.). За столь длительный период времени многие факторы изменялись, возникали всевозможные непредвиденные ситуации, поэтому ученые так и не пришли к однозначным выводам о детерминантах производительности. В самых ранних интерпретациях результатов исследований исследователи, впрочем, соглашались в одном: деньги являются фактором роста производительности труда. С другой стороны, недавнее изучение материалов исследований привело современных ученых к выводу, что именно деньги и являются единственным значимым фактором увеличения производительности. В интервью с одним из непосредственных участников экспериментов выяснилось, что одно лишь зачисление работника в экспериментальную группу означало существенное повышение его дохода.

Таким образом, уровень денежного вознаграждения играл далеко не последнюю роль в хоуторнских исследованиях, но во время проведения самих экспериментов данный фактор не принимался во внимание. Таким образом, ученые пришли к выводу о том, что наилучшим образом объясняющим увеличение производительности труда фактором являются «человеческие отношения», и прежде всего позитивное отношение менеджеров к потребностям работников. Публикация результатов исследований инициировала настоящую революцию в отношениях менеджмента и работников организаций. Так неточный анализ результатов исследований дал толчок развитию **движения за человеческие отношения**, определившему развитие управленческой теории и практики на четверть века вперед, сторонники которого и по сей день отстаивают тезис о том, что удовлетворение базисных потребностей работников является ключом к повышению производительности труда. Во вставке «Из первых уст» вы можете познакомиться с популярными в разные годы другими теоретическими подходами и концепциями.

КОНЦЕПЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

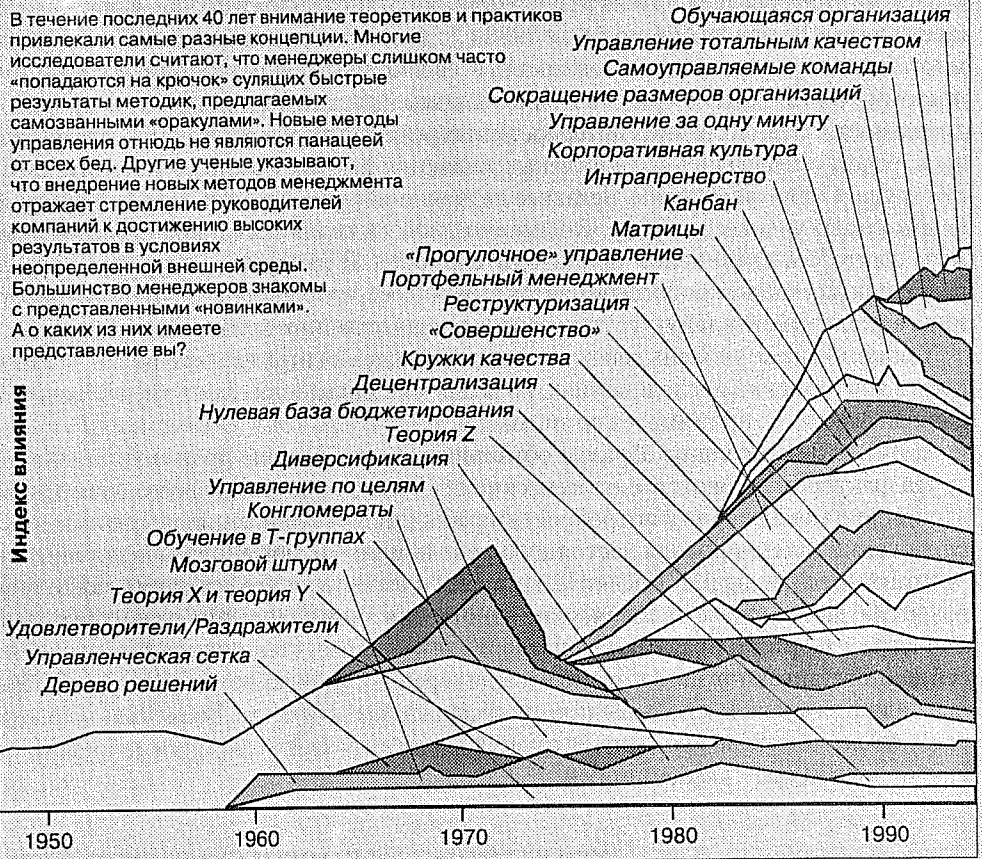
Движение за человеческие отношения представляло в какой-то степени «фермерский» подход к менеджменту: обеспеченные сеном коровы дают больше молока, а удовлетворенные работники достигают более высоких результатов. Со временем у теоретиков и практиков пробуждается интерес к участию работников в процессе управления и лидерстве (впрочем, прежде всего в отношении выполнения повседневных задач). И все же мы имеем все основания говорить о возникновении концепции **человеческих ресурсов**, суть которой состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с теориями мотивации, когда работники (основной объект внимания) получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности. К наиболее известным представителям концепции человеческих ресурсов относят Абрахама Маслоу и Дугласа Макгрегора.

Наблюдая за пациентами, практикующий физиолог, психолог, психоаналитик и ученый-теоретик А. Маслоу (1908–1970) пришел к выводу, что многие их проблемы связаны с неспособностью индивидов удовлетворить свои потребности. Анализ и

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ПРИЛИВЫ И ОТЛИВЫ В ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИЗЫСКАНИЯХ

В течение последних 40 лет внимание теоретиков и практиков привлекали самые разные концепции. Многие исследователи считают, что менеджеры слишком часто «попадают на крючок» сулящих быстрые результаты методик, предлагаемых самозванными «оракулами». Новые методы управления отнюдь не являются панацеей от всех бед. Другие ученые указывают, что внедрение новых методов менеджмента отражает стремление руководителей компаний к достижению высоких результатов в условиях неопределенной внешней среды. Большинство менеджеров знакомы с представленными «новинками». А о каких из них имеете представление вы?



Источник: Richard Tanner Pascale, *Managing on the Edge*, New York: Touchstone/Simon & Schuster, 1990, 20.

обобщение результатов наблюдений позволили А. Маслоу построить иерархию человеческих потребностей, основу которой образуют физиологические потребности, на которых «покоятся» потребности в безопасности, принадлежности, самоуважении и, наконец, самоактуализации (более подробно мы рассмотрим данные проблемы в гл. 16).

Президент Антиохийского колледжа (штат Огайо, США) Д. Макгрегор (1906–1964) предостерегал от упрощенного подхода к проблеме человеческих отношений и подвергал сомнению как основы классического менеджмента, так и первые предположения относительно человеческого поведения. Основываясь на практическом опыте

работы менеджером и консультантом, а также знаниях в области психологии и работах А. Маслоу, Д. Макгрегор сформулировал основные предположения — Теорию X и Теорию Y (см. табл. 2.3). Ученый считал, что классический менеджмент основывается на предположениях Теории X, а ранние концепции движения за человеческие отношения представляют ее модифицированный вариант. Иными словами, они не так уж далеко ушли от «классики». В качестве более реалистичного подхода к менеджменту Д. Макгрегор предложил Теорию Y.

Основная идея Теории Y заключается в том, что организации, более полно использующие интеллект и воображение своих работников, имеют возможность извлекать дополнительные преимущества. Если создать необходимые условия, сотрудники организации будут осознанно стремиться к достижению организационных целей, проявляя инициативу и ответственность, и самоконтроль. Управление некоторыми компаниями и сегодня осуществляется в соответствии с принципами Теории X, многие организации внедряют идеи Теории Y. Компания же *Saturn* придерживается Теории Y с момента своего основания.

Таблица 2.3. Основные предположения Теории X и Теории Y

Предположения Теории X

- ◆ Средний индивид обладает врожденной неприязнью к труду и по возможности избегает его...
- ◆ Поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчиненных к труду, контролировать и направлять их действия, угрожать нерадивым наказаниями...
- ◆ Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он не желает брать на себя ответственность, обладает относительно невысокими амбициями и наиболее высоко ценит безопасность.

Предположения Теории Y

- ◆ Физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых. Утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно...
- ◆ Неправомерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов к направленным на достижение целей организации усилиям. Человек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективное самоуправление и самоконтроль...
- ◆ В определенных условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства...
- ◆ Большинство (отнюдь не меньшая часть) работников способны проявлять относительно высокие уровни воображения, изобретательности и мастерства.
- ◆ В условиях современной индустриальной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивида используется далеко не полностью.

Источник: Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960, 33–48.

КОМПАНИЯ SATURN CORPORATION

Строительство завода *Saturn* (штат Теннесси, США) потребовало от компании *General Motors* многомиллиардных инвестиций. И постоянно в ее адрес раздавались критические высказывания о том, что американцам никогда не удастся произвести способный конкурировать с японскими малолитражками автомобиль. Критики, однако, и не догадывались, сколько ума и сердца сотрудников будет вложено в модели мирового уровня *Saturn*. Например, занятые на сборочном конвейере рабочие команды самостоятельно принимают решения о найме новых работников, проверяют поступающие от поставщиков комплектующие, выбирают оборудование и занимаются такими административными вопросами, как разработка бюджетов. Команды стремятся к максимальному снижению издержек и, конечно же, их первоочередная задача — обеспечение высочайшего качества. В соответствии с коллективным трудовым договором все менеджеры и рабочие — члены профсоюза становятся полноправными партнерами. Каждый работник компании обладает достаточными полномочиями для разрешения возникающих проблем качества. Линейные рабочие, к примеру, в случае обнаружения дефектов в комплектующих самостоятельно связываются с поставщиками и договариваются об их замене или ремонте. Команда по сборке дверей (14 работников) не так давно предложила изменить производственный процесс, что позволило улучшить качество и повысить производительность. При этом двое рабочих оказывались лишними, но их не уволили, а перевели на другой участок.

Компания *Saturn* обязана своими успехами воображению, креативности и способностям работников: ее модели занимают первые места в списках потребительских предпочтений, сравнявшись с такими марками японских автомобилей, как «*Lexus*» и «*Infiniti*» (которые стоят существенно дороже). Ее автомашины буквально рвутся со старта, вернее, из торговых залов дилеров⁷.

БИХЕВИОРИСТСКИЙ НАУЧНЫЙ ПОДХОД

Бихевиористский научный подход как одна из областей гуманистического менеджмента предполагает использование научных методов и исследований для изучения поведения людей. Его корни уходят в социологию, психологию, антропологию, экономику и другие дисциплины. Главная задача приверженцев бихевиоризма — идентификация и анализ движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми в организационной среде. Элементы этого подхода можно обнаружить практически в любой компании. Когда, например, *General Electric* выбирает, какие тесты, виды интервью и характеристики личности использовать при найме новых работников, она опирается на методы науки о поведении. В *Emery Air Freight* использование теории подкрепления позволяет усовершенствовать систему стимулирования работников и улучшить выполнение многих операций. В *Westinghouse* при обучении новых менеджеров методам мотивации персонала используются теории и открытия, сделанные в ходе поведенческих исследований.

В соответствии с бихевиористским научным подходом отношение современных менеджеров к стратегии и структуре организации было во многом сформировано под влиянием социальных и экономических факторов. Психология же определяет такие аспекты деятельности менеджеров, как мотивация, коммуникации, лидерство, а также общие принципы управления людьми.

На протяжении всей этой книги мы будем говорить о теориях бихевиоризма и их практическом применении. Во вставке «Из первых уст» вы познакомились с различными концепциями менеджмента; многие из них возникли и развивались под влияни-

ем бихевиористского научного подхода. Обратите внимание на рост числа концепций в 1970-х—1980-х гг., что во многом связано с усилением конкуренции в глобальном масштабе, подстегивающем интерес к новым методам управления. Можно с уверенностью предположить, что развитие новых методов будет продолжаться и в будущем.

Менеджмент как наука

Вторая мировая война послужила катализатором дальнейшего ускоренного развития теории и практики процессов управления. Чрезвычайно сложные проблемы поддержания благосостояния всего мира побуждали ученых и менеджеров к дальнейшим изысканиям, внедрению более сложных методов руководства. **Менеджмент** стал рассматриваться как наука. Новое направление отличалось от предшествующих широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов и других количественных дисциплин. Во время войны были созданы группы, включающие в себя математиков, физиков и других ученых, призванные решать проблемы, которые зачастую сводились к задачам быстрого и эффективного перемещения больших объемов материалов и людей (весьма актуальным и для крупных коммерческих организаций). Впоследствии результаты деятельности этих групп послужили фундаментом новой концепции менеджмента, получившей известность как *исследование операций* (построение математических моделей и применение других методов количественного анализа для решения проблем управления).

Под *операционным менеджментом* сегодня понимают область менеджмента, непосредственно связанную с процессами и технологиями производства товаров и услуг. Для решения производственных задач специалисты по операционному менеджменту широко используют математические методы, и прежде всего прогнозирование, моделирование запасов, линейное и нелинейное программирование, теорию массового обслуживания, построение графиков производства, моделирование, анализ безубыточности.

Относительно новой областью менеджмента являются *управленческие информационные системы*, призванные своевременно и эффективно (с точки зрения затрат) обеспечивать менеджеров необходимыми им данными и сведениями. Полномасштабное развитие управленческих информационных систем связано с созданием быстродействующих компьютеров и их сетей; потенциал этого направления только предстоит раскрыть.

Во многих современных организациях имеются отделы, состоящие из специалистов по научным принципам управления, которые решают всевозможные, допускающие применение количественного анализа задачи. Когда для минимизации издержек хранения запасов в сети универмагов *Sears* используются компьютерные модели, это означает, что торговая компания применяет количественный подход к менеджменту. Аналогичное утверждение справедливо и в отношении компании *AT&T*, в которой с целью ускорения разработки новых систем связи было внедрено сетевое планирование.

Многие организации весьма эффективно используют такой специфический метод менеджмента, как *теория массового обслуживания*, предполагающий использование математического аппарата для минимизации времени ожидания клиентов в очередях. Она применялась, например, для анализа движения автотранспорта через туннель Линкольна в Нью-Йорке, расчета числа пунктов оплаты проезда на платных дорогах. На основе этой теории была создана система единой очереди ко всем кассирам, широко применяемая в банках. В больнице *Wesley Long Community Hospital* (штат Северная Каролина, США) с помощью теории массового обслуживания был проведен анализ измерительного оборудования, применяемого в беспроводных мониторах сердечной активности, что позволило приобрести ровно столько измерительных систем, сколько необходимо для контроля за пациентами, не потратив ни единого лишнего цента из весьма ограниченного бюджета⁸.

Современные дополнения

Менеджмент по своей природе является сложным и динамичным процессом. Некоторые рассмотренные нами элементы различных направлений, концепций, подходов широко используются и по сей день. Превалирующими остаются принципы гуманистического менеджмента, но и они претерпевают в последнее время существенные изменения. Двумя основными дополнениями к этим принципам являются теория систем и ситуационный подход.

ТЕОРИЯ СИСТЕМ

Система — это набор устремленных к достижению общей цели и функционирующих как единое целое взаимосвязанных элементов или частей. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает новые ресурсы во внешний мир. Под теорией систем понимают развивающуюся в рамках гуманистического менеджмента концепцию, в которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем. В соответствии с теорией деятельность организации описывается в терминах входящих ресурсов, процесса трансформации, выходящих ресурсов, обратной связи и внешней среды. *Входящие ресурсы* — это материалы, финансы, люди, информация и другие ресурсы, используемые в производстве товаров и услуг. Под *процессом трансформации* понимается использование менеджментом организации производственных технологий для превращения входящих ресурсов в *выход*, т. е. готовые товары и услуги. *Обратная связь* — это информация о полученных организацией результатах, во многом определяющая последующий выбор входящих ресурсов. *Внешняя среда* организации включает в себя социальные, политические и экономические силы.

Некоторые идеи теории систем оказали значительное воздействие на управленческое мышление, и прежде всего, такие научные категории, как открытая и закрытая система, энтропия, синергизм и взаимозависимость подсистем.

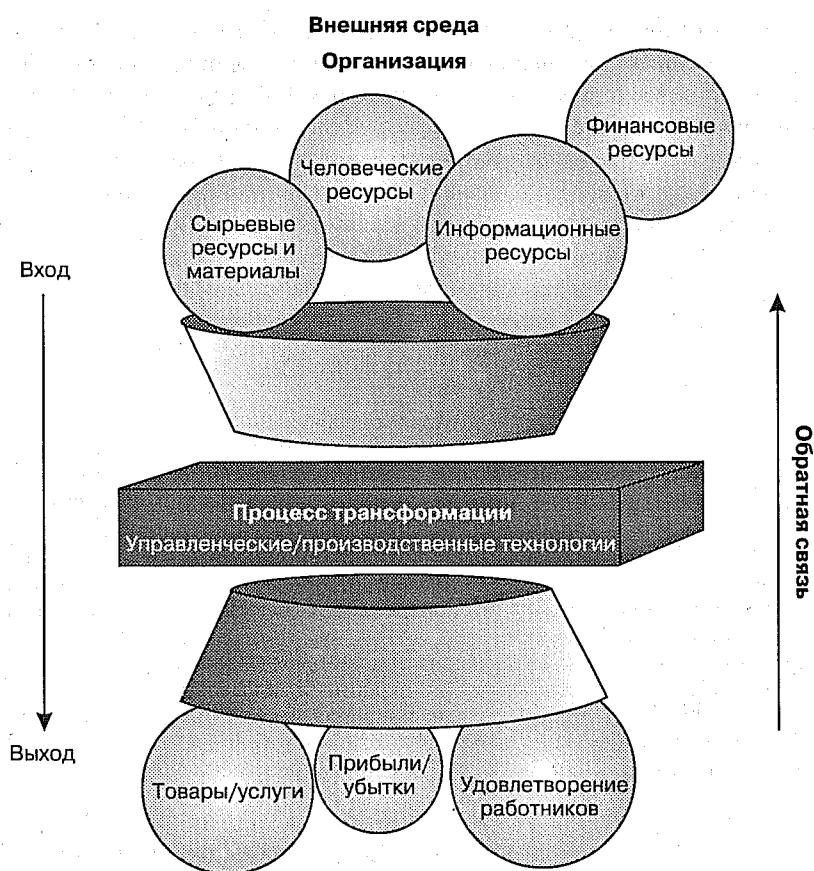


Рис. 2.1. Системный взгляд на организацию

Функционирование **открытой системы** предполагает ее взаимодействие с внешней средой; **закрытой системе** этого не требуется. В классическом и послевоенном научном менеджменте организации обычно рассматривались как закрытые системы, что позволяет упростить проблему и эффективно использовать методы количественного анализа (отсутствие внешних воздействий). Очевидно, что в действительности каждая организация является открытой системой, а игнорирование факторов внешней среды может стать одной из причин ее фиаско. **Энтропия** — универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти. В отсутствие поступающих из внешней среды ресурсов и энергии система рано или поздно «погибает». Организации должны осуществлять непрерывный мониторинг среды, в которой они находятся, подстраиваться к происходящим в ней переменам и постоянно находить новые ресурсы. Задача менеджмента заключается в организации такого взаимодействия компании и среды, которое позволяет уменьшить энтропию. Понятие **синергизма** означает, что система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности. Организация предполагает появление новых,

ранее не существовавших функций — управления, производства, координации действий. Подразделения организации, работая совместно, могут добиться большего, чем если бы они вели самостоятельную деятельность. Понятие **подсистем** применяется в отношении частей единой системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие. Управление организацией осуществляется как воздействие на единое целое. Менеджеры должны четко осознавать взаимосвязь всех систем своей компании. Решения, не учитывающие воздействия на подсистемы, принимаются лишь в крайних случаях. Вот что вышло из решения убрать часы из помещений канадского завода компании *Alcan Aluminum*.

КОМПАНИЯ *ALCAN ALUMINUM*

Менеджер по персоналу компании предложил убрать из рабочих помещений настенные часы. Его инициатива не встретила возражений, но через несколько месяцев менеджмент столкнулся с неожиданными проблемами: участились опоздания на работу, сотрудники слишком рано покидали рабочие места или подолгу задерживались на обеде.

Начальники участков получили задание фиксировать время прихода и ухода работников, а также применять в случае необходимости дисциплинарные взыскания, что привело к обострению отношений между менеджерами и сотрудниками. В конечном итоге директор завода принял решение об ослаблении контроля, тем более что линейные менеджеры не справлялись с его осуществлением.

Очевидно, что такая простая вещь, как настенные часы в рабочих помещениях, оказывала воздействие на различные элементы организации: на показатели опозданий работников и интенсивность трудовых усилий, уровень контроля со стороны менеджмента, взаимоотношения между рабочими и менеджерами и даже на частоту проверок. Организация оказалась гораздо более сложной системой, чем она представлялась менеджеру по персоналу⁹.

СИТУАЦИОННЫЕ ВОЗЗРЕНИЯ

В классическом менеджменте господствовала идея *универсальности*: предполагалось, что эффективная в какой-то организации концепция управления (будь то стиль лидерства или бюрократическая структура) будет не менее действенна и в другой. Развивая данный принцип, мы должны признать существование единственного, «наилучшего» метода управления для всех организаций. В деловом мире, однако, широкое распространение получили альтернативные воззрения, или принцип *конкретных обстоятельств*, когда возникшие в определенный момент времени в организации факторы рассматриваются как уникальные (в учебниках такие ситуации рассматриваются как «случаи из практики», «практикумы»). Но универсальных принципов не существует, а обучение менеджменту предполагает анализ большого числа всевозможных ситуаций. В каждом новом случае менеджер должен принять решение о применении наиболее эффективных воздействий.

Ситуационные воззрения объединяют эти две идеи и дополняют принципы гуманистического менеджмента. Ее приверженцы придерживаются мнения о том, что успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации (см. рис. 2.2). Практическое применение идеи универсальности чревато, к примеру, тем, что предложенная консультантом система управления по целям, прекрасно заре-

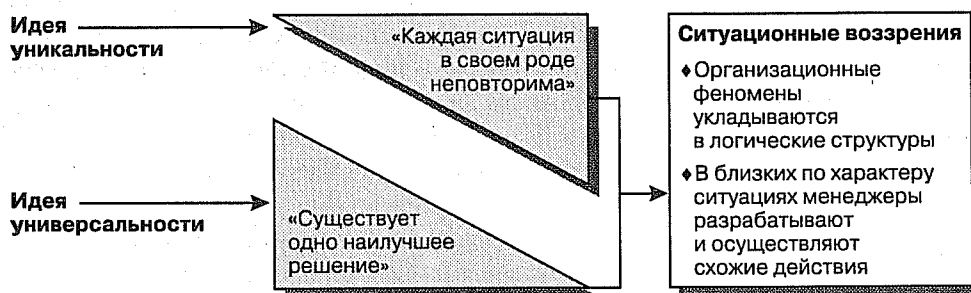


Рис. 2.2. Менеджмент и ситуационные воззрения

комендовавшая себя в сфере образования, оказывается неэффективной в производственной фирме. Руководствуясь теми же соображениями, государство может установить одни и те же «правила игры» и для благотворительных фондов, и для профсоюзов. А как бы вы оценили действия крупной корпорации, которая приобрела сеть ресторанов и внедряет в ней новую систему учета только потому, что она доказала свою эффективность в принадлежащих той же компании финансовых институтах? В соответствии же с ситуационными воззрениями действенные в определенных обстоятельствах методы отнюдь не обязательно демонстрируют столь же высокие результаты в других условиях. Таким образом, в соответствии с рассматриваемой нами концепцией задача менеджеров состоит в идентификации определяющих конкретную ситуацию факторов. Знание менеджерами наиболее важных элементов своих организаций позволяет им выработать наиболее адекватные обстоятельствам решения.

Одним из важнейших ситуационных факторов является отрасль, в которой оперирует организация. Управление предприятиями в находящихся на стадии роста отраслях существенно отличается от управления компаниями в отраслях стабильных. Можно выделить и иные ситуационные факторы: новые производственные технологии, культуры разных стран.

Новейшие исторические тенденции

Влиявшие на практику менеджмента сто лет назад исторические силы воздействуют на нее и сегодня. Наиболее важным фактором менеджмента, оказывающим существенное воздействие на принципы управления (и прежде всего, развитие концепций управления тотальным качеством и обучающейся организации), является международная конкуренция.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

Современные компании работают уже не на региональные или национальные, а на глобальный рынок: факсимильные аппараты, телевидение, персональные компьюте-

ры, телекоммуникационные сети объединяют землю в одну большую «деревню», в которой популярностью пользуются одни и те же футболки и кроссовки. Связи в мире коммерции своей сложностью напоминают электрические и телефонные сети в огромном небоскребе, и при этом ни одна страна не остается без «розетки».

Процессы глобализации оказали огромное влияние на деятельность многих компаний. Конкуренция со стороны зарубежных производителей привела к резкому повышению стандартов качества, эффективности, снижению уровня издержек, увеличению скорости реакции на внешние изменения. Принадлежащая американским и канадским компаниям, которых эти изменения коснулись прежде всего, доля мирового рынка начала снижаться. Если в 1975 г. платежный баланс США был близок к нулю, то в последние годы он сводится с дефицитом в сотни миллиардов долларов¹⁰. Кроме того, не следует забывать о других исторических событиях, таких как распад СССР и открытие рынков его бывших республик и стран Восточного блока; образование Европейского Сообщества и последовавшее за ним снижение торговых барьеров между странами; вступление в силу Североамериканского соглашения о свободной торговле. Все это означает, что у компаний появляются новые возможности развития и дополнительные стимулы для повышения интенсивности усилий, направленных на достижение соответствия их деятельности международным стандартам.

Глобализация предполагает постоянные инновации и повышение уровня обслуживания потребителей. Компании обязаны сокращать время разработки новых продуктов, причем новинки должны приносить основную массу доходов фирмы, ведь международные конкуренты каждый день предлагают те или иные усовершенствования. Глобализация еще острее обозначила потребность в новых подходах к управлению, предполагающих акцент на наделение работников властью и их вовлечение в процесс принятия решений. Американские корпорации идут в «кильватере» японских компаний, применяющих такие подходы длительное время. С конца 1980-х гг. повышение степени вовлечения работников в процесс труда является одной из наиболее мощных тенденций менеджмента, и в том или ином виде данный подход реализуется в большинстве крупных компаний.

Успехи японских компаний часто связывают с присущей им ориентацией на групповую работу. В японской культуре доверие и близость в рамках группы или семьи является одним из основополагающих моментов. В Северной Америке, наоборот, поощряются индивидуальные достижения и права. Разница в культурах двух стран отражается и в подходах к управлению компаниями.

Различия между применяемыми в США и Японии управленческими подходами представлены на рис. 2.3. Американские организации относятся к типу *A* (*American*), японские — к типу *J* (*Japanese*). Однако безболезненно перенести, скажем, японские методы управления на американскую почву вряд ли возможно. Существует гибридная форма менеджмента, так называемая **Теория Z**, объединяющая японские и американские методы управления. Управление по типу *Z* (в центре рис. 2.3) является смесью американских и японских характеристик, позволяющей возродить и укрепить корпоративную культуру в организациях Северной Америки.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Мы упоминали, что значительный вклад в разработку методов повышения качества товаров в Японии внесли американские специалисты. Но современные методы управления качеством значительно отличаются от первоначальной модели, предполагают не только проверку качества готовой продукции, но более высокую степень вовлечения работников в процесс труда, устранение причин возможных проблем с качеством товаров и услуг.

Управление тотальным качеством (или комплексное управление качеством) включает в себя методы менеджмента, направленные на предоставление потребителям возможности приобретать наиболее качественные продукты, когда качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками, всеми функциями внутри компании. При этом работники, непосредственно контактирующие с клиентами, являются наиболее активными участниками процесса. В управлении качеством выделяют четыре основных элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения (более подробно мы будем рассматривать их в гл. 19).



Источник: William G. Ouchi and Alfred M. Jaeger, «Type Z Organizations: Stability in the Midst of Mobility», *Academy of Management Review*, 3, 1978, 308–314.

Рис. 2.3. Основные характеристики управления в соответствии с Теорией Z

1. *Вовлечение работников.* Управление тотальным качеством (УТК) предполагает, что в процессе контроля над качеством принимают активное участие все сотрудники, а значит их необходимо обучать, вовлекать, давать им право принимать решения. Например, когда компания *Precision Industries*, дистрибьютор промышленного оборудования, столкнулась с резким ростом продаж, вслед за этим не менее резко снизилось качество обслуживания потребителей. Реакция менеджмента заключалась в переходе на командные методы труда. Рабочие команды получили право самостоятельной постановки целей, идентификации источников проблем, оперативного принятия решений¹¹.
2. *Фокусирование внимания на покупателях.* Компании, работающие на принципах УТК, уделяют огромное внимание идентификации потребностей покупателей. Так, затраты на проведение исследований потребностей клиентов компании *Standard Aero* (ремонт авиадвигателей) составили более \$ 100 тыс. Потребители были настолько «польщены» проявляемым к ним вниманием, что только процедура исследования позволила компании заключить новые контракты на сумму более \$ 7 млн.
3. *Контрольные сравнения.* Контрольные сравнения позволяют компании сопоставить достигнутые результаты с достижениями конкурентов и использовать полученные данные для совершенствования своих методов работы. Сравнению подвергаются товары, услуги, принципы ведения бизнеса. Для этого могут проводиться как специальные исследования, так и «выездные заседания» некоторых работников компании, объединенных опять же в единую команду. Конечная цель контрольных сравнений — повышение эффективности деятельности организации. Подобная практика широко распространена в таких компаниях, как *AT&T, Motorola, Xerox, Du Pont, Eastman Kodak*.
4. *Постоянные усовершенствования.* УТК не ставит целью получение быстрых результатов. Напротив, оно основано на постоянном совершенствовании процессов и процедур, а значит преследует долгосрочные цели. Под постоянными усовершенствованиями понимают проведение небольших постепенных изменений во всех сферах деятельности организации, причем не в отдельные периоды времени, а перманентно. Идея проста: пусть незначительные, но постоянные усовершенствования позволяют существенно повысить вероятность успеха (пример — компании *Motorola* и *Procter & Gamble*).

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Внимание к качеству всех процессов и постоянные усовершенствования — неотъемлемые атрибуты обучающейся организации (см. гл. 1). Вспомним, что обучающаяся организация характеризуется стремлением к развитию мощной корпоративной культуры и видения будущего; практикой наделения властью; плоской структурой управления, командной работой и свободным обменом информацией. Такие характеристики позволяют организации непрерывно усваивать новые знания как на уровне отдельных работников, так и на уровне компании в целом, добиваясь непрерывных улучшений. Как и УТК, обучающаяся организация не является моделью или программой. Речь идет о философии, проникающей во все сферы организационной жизни (см. «Движущие силы управленческой революции»).

Взаимодействия политических, социальных и экономических сил определяют развитие принципов управления. Анализ эволюции теории и практики менеджмента

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

КОМПАНИЯ NUCOR STEEL

При первом взгляде на раскаленные, пыльные сталелитейные заводы *Nucor Corporation* (капитализация — \$ 2,5 млрд) и не скажешь, что здесь могут использоваться самые современные методики управления. Однако в куда более чистых офисах штаб-квартиры компании вы встретите всего нескольких менеджеров, а большинство управленцев работают на тех самых 16 заводах. Да и откуда им тут взяться, если в число руководителей этой гигантской корпорации входят всего 23 человека?

В *Nucor* считают, что менеджеры должны быть как можно ближе к оперативной деятельности. Высшее руководство «отделено» от простых рабочих всего лишь четырьмя уровнями организационной структуры. Руководство каждого завода самостоятельно устанавливает оперативные цели, организует продажи и маркетинг. Исследования и разработки носят непрерывный и неформальный характер, проводятся сотрудниками на основе собственных наблюдений, а не исследователями в специальных лабораториях. За два года рабочим *Nucor* удалось сократить время одной плавки с 72 до 65 мин., что позволило добиться увеличения объема производства стали на 25 т за обычную 12-часовую смену. Результат был достигнут не сразу, а через несколько небольших нововведений: от «колдовства» над химическими составами до замены легка с полутора на трехметровый. Новации поощряются на всех уровнях. На некоторых заводах *Nucor* машины и агрегаты могут модернизироваться три-четыре раза в год.

Ларри Роос, менеджер завода в штате Индиана, говорит, что производство находится в процессе постоянной эволюции. По его словам, рабочие проводят столько экспериментов, что «в половине случаев я даже не знаю, чем конкретно они заняты в данный момент». Когда применяемый в качестве «затычки» в емкостях для переноса стали песок начал препятствовать разливке, рабочие тут же начали пробовать разные сочетания песка и гравия.

Да, эксперименты чреваты возможными ошибками, но, что гораздо важнее, они способствуют повышенной гибкости компании, организационному и индивидуальному обучению, постоянным усовершенствованиям. Председатель совета директоров *Nucor* Кеннет Иверсон считает, что в гораздо большей опасности находятся организации, работники которых избегают риска. «Если у кого-то появляется новая идея, — говорит он, — мы приветствуем ее». Стимулируя постоянные усовершенствования и обучение, К. Иверсон и его менеджеры сделали *Nucor* предприятием, которое характеризуется весьма низкими издержками, что, бесспорно, является мощным конкурентным преимуществом.

Источник: Edward O. Welles, «Bootstrapping for Billions», Inc., September 1994, 78–83.

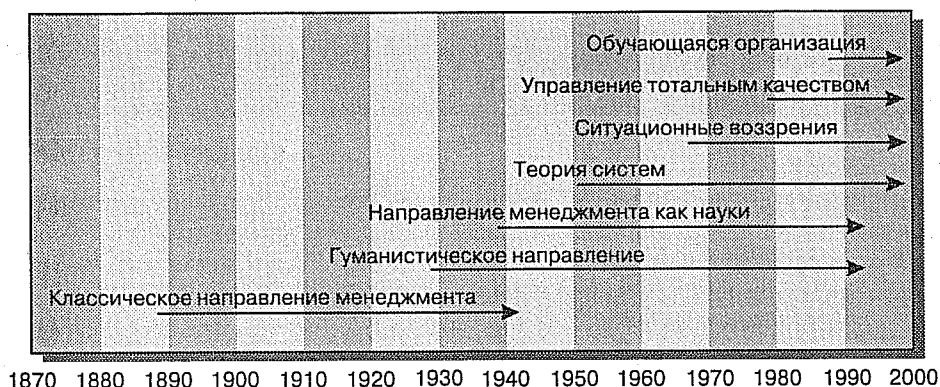


Рис. 2.4. Эволюционное развитие принципов управления

позволяет современным и будущим руководителям зафиксировать точку отсчета и продолжить поступательное развитие. На рис. 2.4 представлена схема, отражающая важнейшие стадии эволюции принципов управления.

Вопросы

1. Почему мы изучаем историю менеджмента?
2. В одной из опубликованных в журнале *Fortune* статей автор утверждал, что в связи со «скоропостижной смертью» социализма возрождается капиталистическая экономика. Какое воздействие на менеджмент может оказать отход от социалистической экономической модели?
3. Какое влияние на теорию и практику менеджмента оказывают социальные силы?
4. Один профессор менеджмента как-то заметил, что условиями эффективного управления являются прежде всего знание настоящего, затем прошлого и только потом — будущего. Согласны ли вы с данным высказыванием?
5. В чем заключается суть поведенческого подхода? Чем он отличается от более ранних взглядов на менеджмент?
6. В чем состоит основная идея ситуационных воззрений?
7. Чем отличаются открытые системы от закрытых? Можете ли вы привести примеры тех и других? Насколько жизнеспособна закрытая система?
8. Почему хоуторнские исследования стали поворотным пунктом истории менеджмента при том, что сегодня выводы ученых рассматриваются как ошибочные?
9. Перечислите основные положения теории систем. Является ли данный подход к менеджменту внешним или внутренним (по отношению к компании)?
10. Какой подход к управлению является наиболее привлекательным лично для вас? Почему?
11. Как вы считаете, теория менеджмента всегда будет такой же точной, как естественные науки (физика, химия)?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

КОСМОПОЛИТ ЛИ ВЫ?

Со временем в отношении работников к своей деятельности происходят перемены, выражающиеся в изменении степени приверженности организации или своей профессии. В последние годы высокооплачиваемые профессионалы (инженеры, бухгалтеры, юристы) демонстрируют большую лояльность стандартам своего дела, нежели нормам и правилам организации, в которой они работают. Чтобы оценить свое собственное отношение к работе, ответьте на следующие восемь вопросов и оцените каждый ответ: «полностью не согласен» — 1 балл, «частично не согласен» — 2 балла, «ни да, ни нет» — 3 балла, «отчасти согласен» — 4 балла и «полностью согласен» — 5 баллов.

1. Вы считаете, что профессионал вправе сам принимать решения о том, что ему следует делать на рабочем месте.
2. Вы считаете, что в штате обязательно должны быть специальные должности для профессионалов, даже если они не приносят прибыли.
3. Вы не заинтересованы в продвижении на высшие руководящие посты.
4. Вы считаете, что профессионалов должны оценивать коллеги, а не руководство.
5. Среди ваших друзей есть представители той же профессии.
6. Вашу работу, скорее, оценят за пределами компании.
7. Вы будете чувствовать себя лучше, если будете делать что-то полезное для общества, а не для своей организации.
8. Менеджеры не имеют права ограничивать профессионалов временными и финансовыми рамками.

На основе полученных баллов можно определить, относитесь ли вы к «космополитам» или к «местным». «Космополит» стремится сделать карьеру, в то время как для «местного» важнее организация, на которую он работает. Если вы набрали от 30 до 40 баллов — вы «космополит», если 10–20 — «местный». Сумма от 20 до 30 баллов говорит о том, что ваша ориентация является смешанной, в ней присутствуют черты и того, и другого типа.

В чем состоят плюсы и минусы «космополитов» и «местных» с точки зрения организации и работника? Какими конфликтами чревата работа в компании профессионалов-«космополитов»?

Источник: Joseph A. Raelin, The Clash of Cultures, Managers and Professionals, Harvard Business School Press, 1986.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

НУЖЕН НАЧАЛЬНИК

Карен Лоури, менеджер агентства по социальному обеспечению небольшого американского городка в штате Иллинойс, любила наблюдать, как ее подчиненные, обучаясь профессии, раскрывали весь заложенный в них потенциал. Когда в агентстве открылась вакансия (редкий, вообще говоря, случай) старшего клерка, Карен сразу решила предложить это место Шарлотте Хайнс. Шарлотта работала в агентстве уже 17 лет и зарекомендовала себя как истинный лидер. На новой должности она начала работать так же усердно, как и раньше, уделяла большое внимание личностным аспектам проблем, возникавших у подчиненных, начала использовать несколько современных методик, которые укрепили не только ее отдел, но и все агентство.

Однако в Управлении государственной гражданской службой решили провести конкурс претендентов на новую должность. Дабы все было честно, отбор сделали открытым — в нем мог принять участие любой желающий, в том числе и работник агентства. По мнению членов Управления, должность должен был занять тот, кто наберет наибольшее число баллов по результатам тестов. И все же последнее слово было оставлено за менеджером агентства К. Лоури.

Прекрасно проявившая себя на новом месте Шарлотта очень расстроилась, узнав, что к конкурсу допущены все служащие агентства. Еще большее разочарование вызвали результаты тестирования. Шарлотта оказалась двенадцатой в списке кандидатов, а первой стояла женщина, которую она сама пригласила на должность клерка. Члены управления уговаривают Карен повысить в должности победительницу, но менеджер сомневается в том, можно ли вообще принимать такое решение, основываясь исключительно на результатах тестирования.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Вы проигнорируете результаты теста. Шарлотта прекрасно зарекомендовала себя и заслуживает повышения.
2. Вы назначили бы на должность кандидата, набравшего наибольшее число баллов. Незачем наживать себе врагов в Управлении, да и в конце концов тестирование — объективный метод отбора кандидатов.
3. Вы предложите другой, более полный набор критериев, включающий помимо результатов теста наличие опыта руководящей работы, умение мотивировать работников и знание принципов деятельности агентства.

Источник: *Betty Harrigan*, «Career Advice», *Working Woman*, July 1986, 22–24.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

КОМПАНИЯ *LINCOLN ELECTRIC*

В районе города Евклид (штат Огайо, США), в котором находится штаб-квартира компании *Lincoln Electric*, когда-то было расположено множество фабрик, выпускавших буквально все, от бульдозеров до печатных прессов. Но постепенно многие из них были закрыты, не сумев справиться с усилением конкуренции и ростом минимальной заработной платы. *Lincoln Electric*, одна из немногих выживших компаний, только что отметила свой 100-летний юбилей.

Эту производственную компанию никак не назовешь «типично американской». Во-первых, 2 тыс. ее рабочих, занятых на четырех американских заводах, не состоят ни в одном профсоюзе и никогда не устраивали забастовок. Все они получают сдельную заработную плату, в компании не принята оплата больничных или отпускные. Но большинству работников гарантирована пожизненная занятость — с 1948 г. в компании не было ни одного вынужденного увольнения. Сегодня компания гарантирует работу по крайней мере 75 % сотрудников, проработавших в компании три года и более. Работники обязаны выполнять любые задания и в случае необходимости работать сверхурочно. Если дела у фирмы идут хорошо, рабочие получают премию, которая может достигать половины их годовой заработной платы. Такая премия выплачивается вот уже 61 год; в последнее время она составляет в среднем \$ 20 тыс. Для предприимчивых работников верхней границы заработка просто не существует: годовая зарплата достигает \$ 107 тыс.

Но формула успеха *Lincoln Electric* срабатывает далеко не всегда. Когда компания попыталась купить закрывающийся завод *GM* неподалеку от Дейтона (штат Огайо) и

внедрить на нем свою систему, 84 % работников предпочли стать безработными. 25 % новых работников завода *Lincoln* уходят в течение первых трех месяцев. От результатов деятельности зависит заработная плата не только рабочих, но и менеджеров компании, в том числе и директора Дональда Гастингса.

На вопрос о том, в чем же заключается секрет системы, Лестер Хиллиер, проработавший в компании 17 лет и все это время получавший сдельную оплату, ответил, что она является наилучшим вариантом для тех, кто привык полагаться на свои силы. «Я считаю себя предпринимателем в производственной фирме, — говорит Л. Хиллиер. — Я сам себе начальник, и я стараюсь найти самый простой способ изготовления качественного продукта для *моей* фирмы».

Системе *Lincoln Electric* исполнилось 85 лет. Каждое рабочее место на фабрике оценивается в соответствии с требуемыми навыками, усилиями и ответственностью. Сначала определяется базовый уровень оплаты для данного рабочего места, причем он должен быть сопоставим с аналогичной оплатой в регионе. Затем отдел хронометража устанавливает «цену» единицы продукции, так чтобы средний работник, выпускающий среднее количество изделий, получал за свой труд базовую ставку. Если работники считают, что нормы, определенные в хронометражном отделе, завышены, они вправе их оспорить.

Директор *Lincoln Electric* на собственном опыте выяснил, что принятая в его компании система далеко не всегда срабатывает и за рубежом. У компании 15 фабрик в одиннадцати странах мира, но только в США, Канаде, Мексике, Австралии и Франции они работают по сдельно-премиальной системе. Д. Гастингс считает, что причиной тому различные приоритеты сотрудников: в некоторых странах на первом месте у них стоят отнюдь не деньги.

Д. Гастингс уверен, что у его компании есть свой Путь, и не обращает внимания на критические внешние оценки: компания, мол, использует жестокую, варварскую систему, заставляет людей «вкалывать», как и сто лет назад, и т. д. Он утверждает: «Никто из работников, как истинные американцы, не возражает против нашей системы».

ВОПРОСЫ

1. Как бы вы охарактеризовали концепцию управления компанией *Lincoln Electric*?
2. Какие исторические силы могли способствовать успеху системы *Lincoln Electric* в США и фиаско в некоторых других странах?
3. Как вы думаете, почему подход *Lincoln Electric* остается успешным на протяжении столь длительного периода времени?

Источник: Anita Lienert, «A Dinosaur of a Different Color», Management Review, 1995, 24–29.

ПЕРЬ КЕЛЛЕГЕР — ЛИДЕР *SOUTHWEST AIRLINES*

Может ли человек, который появляется на публике в наряде Элвиса Пресли или в образе «пасхального зайца» быть эффективным лидером единственной американской авиакомпании, стабильно получавшей прибыль в 1980–1990-х гг.? Давайте приглядимся к лидеру *Southwest Airlines*.

Г. Келлегер, исполнительный директор *Southwest Airlines* (Даллас, штат Техас), представляет собой самый необычный пример лидера в отрасли, известной своей турбулентностью: тут тебе и прекращение государственного регулирования, и усиленная конкуренция. Компания была основана в 1967 г., и с тех самых пор Г. Келлегер представляет в ней одну из самых значительных, если не самую значительную, силу. Он создает и поддерживает стратегию и видение компании, благодаря которым она превратилась из очередного перевозчика-неудачника в растущую и прибыльную фирму. *Southwest Airlines* создавалась как авиакомпания с дешевыми, непритязательными, частыми, короткими рейсами, с единственным классом и весельем на борту. Компании удалось расширить свою деятельность за счет того, что в каждом новом аэропорту она применяла одну и ту же тактику: сама, не пользуясь услугами туристических агентств, продавала свои билеты, а пассажиры рассаживались не в соответствии с указанными в билетах местами, а по принципу где успел — там и сел.

Многие аналитики авиации связывают успех *Southwest Airlines* прежде всего с уникальной личностью Г. Келлегера и его стилем управления вкупе со способностью разрабатывать эффективные стратегии бизнеса. В компании создана корпоративная культура, в которой к работникам относятся так же, как они должны относиться к пассажирам. Руководство уделяет огромное внимание сотрудникам, чутко реагирует на их потребности и запросы, вовлекает работников в процесс принятия решений. «Улыбка на рабочем месте» — часть философии Г. Келлегера. Помимо ставших легендарными выходов в наряде Элвиса он снимался в видеоклипе компании на музыку в стиле «рэп». Г. Келлегер чуть ли не силой заставляет своих сотрудников по пятницам — «дням веселья» — приходиться на работу в красочных костюмах и вообще получать удовольствие и веселиться от души.

Однако к деятельности авиакомпании Г. Келлегер относится совсем не так легкомысленно. *Southwest Airlines* оценивается в \$ 3 млрд, в ней работают почти 20 тыс. человек. Компания постоянно выигрывает «Тройную корону» — награду Министерства транспорта США за лучшее соблюдение расписания, лучшее обращение с багажом и наименьшее число жалоб пассажиров. Но лучшим примером многоликости Г. Келлегера является, пожалуй, недавняя битва между *United Airlines* и *Southwest*.

В 1994 г. *United* вступила в борьбу за калифорнийский рынок. Ее стратегия состояла в создании авиакомпании внутри авиакомпании, чтобы победить *Southwest* ее же козырем: низкими ценами на билеты, отсутствием ненужной жеманности на борту и увеличением числа рейсов на наиболее коротких маршрутах. Конечно, чтобы реализовать ее и при этом *получать* прибыль, *United* должна была значительно сократить свои операционные издержки. Когда Г. Келлегера спросили, что он думает о проектах конкурента, он ответил, что *Shuttle* (так называлось детище *United*) вряд ли удастся увести его пассажиров. Он также заметил, что его работники будут только рады конкуренции и что «их победный дух их не подведет».

Предсказания Келлегера сбылись уже в 1996 г. *United* не только закрыла многие калифорнийские рейсы, но и помогла *Southwest* увеличить долю своего присутствия на этом рынке! Последняя отреагировала на вторжение конкурента расширением парка авиалайнеров и частоты рейсов на маршрутах, которые попыталась захватить *United*. Г. Келлегер лично посещал калифорнийские аэропорты, где выступал перед

своими работниками с победоносными речами. *Southwest* даже снизила расценки на билеты и разместила свою рекламу на одном терминале с *United*.

Поначалу доля калифорнийского рынка *Southwest Airlines* сократилась на 10 %, но вскоре дела пошли на лад. *United* была вынуждена увеличить цены на билеты на \$ 10 и отказаться от некоторых рейсов. К январю 1996 г. количество рейсов было сокращено еще раз, а *Southwest* направила дополнительную прибыль на развитие рынка. Так что Г. Келлегер хотя выглядит как рубаха-парень и большой шутник, тем не менее является честным, прямолинейным и сильным лидером, сумевшим создать прибыльное предприятие в далеко не самой простой отрасли. При этом он пользуется полным доверием работников.

ВОПРОСЫ

1. Опишите, какими навыками лидера (концептуальными, человеческими, техническими) обладает Г. Келлегер.
2. В чем состоят функции Г. Келлегера в *Southwest Airlines*?
3. Как вы считаете, является ли *Southwest обучающейся* организацией?

ИСТОЧНИКИ

A. Bryant, «United's Bid to Rule Western Skies», *The New York Times*, September 16, 1994, C1.

S. McCartney and M. McCartney, «Southwest Flies Circles around United's Shuttle», *The Wall Street Journal*, February 20, 1996, B1.

James Campbell Quick, «Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest», *Organizational Dynamics* 21, 1992, 45–56.

Литература

- ¹ Richard A. Luecke, *Scuttle Your Ships before Advancing, and Other Lessons from History on Leadership and Change for Today's Managers*, New York: Oxford University Press, 1994, 177–178; Alex Taylor III, «Can GM Remodel Itself?», *Fortune*, January 13, 1992, 26–34.
- ² Charles D. Wrege and Ann Marie Stoka, «Cooke Creates a Classic: The Story behind F. W. Taylor's Principles of Scientific Management», *Academy of Management Review*, October 1978, 736–749.
- ³ «UPS», *The Atlanta Journal and Constitution*, April 26, 1992, H1; Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 3rd ed., St. Paul, Minn.: West, 1989, 181–182; Kathy Goode, Betty Hahn, Cindy Seibert, «United Parcel Service: The Blown Giant», unpublished manuscript, Texas A&M University, 1981.
- ⁴ Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, trans. J. A. Couhrough, Geneva: International Management Institute, 1930; Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trans. Constance Slorrs, London: Pitman and Sons, 1949; W. J. Arnold and the editors of *Business Week*, *Milestones in Management*, New York: McGraw-Hill, vol. I, 1965; vol. II, 1966.

- ⁵ *Mary Parker Follett*, *The New State: Group Organization: The Solution of Popular Government*, London: Longmans, Green, 1918; *Mary Parker Follett*, *Creative Experience*, London: Longmans, Green, 1924.
- ⁶ *Curt Tausky*, *Work Organizations: Major Theoretical Perspectives*, Itasca, Ill.: F. E. Peacock, 1978, 42.
- ⁷ *Leah Nathans Spiro* and *Michele Galen*, «Saturn», *Business Week*, August 17, 1992, 86–91.
- ⁸ *Tom Scott* and *William A. Hailey*, «Queue Modeling Aids Economic Analysis at Health Center», *Industrial Engineering*, February 1981, 56–61.
- ⁹ *Daft*, *Organization Theory*, 16–17.
- ¹⁰ *Arnoldo C. Hax*, «Building the Firm of the Future», *Sloan Management Review*, Spring 1989, 75–82.
- ¹¹ *Bradford McKee*, «Turn Your Workers into a Team», *Nation's Business*, July 1992, 36–38.

ЧАСТЬ II

ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА

В улье каждая пчела, от матки до трутня, строго выполняет свою функцию. Соблюдение данного принципа — основное условие жизни пчелиного семейства, — когда пчелы опыляют цветы, воспроизводится потомство. Пчелы живут в определенной среде и приспосабливаются к ней. Данную аналогию правомерно распространить и на менеджеров, которым приходится принимать решения и действовать в постоянно изменяющихся условиях внешней среды. Для того чтобы в улье был мед, каждая пчела должна «трудиться» в сложной, но хорошо согласованной системе сбора и распределения нектара. Точно так же руководители компаний должны планировать действия, направленные на достижение основных целей организации, приносить свой собственный «мед». Задачи, стоящие перед руководителем небольшой компании и главой транснациональной корпорации, конечно, различны, но каждый из них вносит важнейший вклад в функционирование экономики в целом.

Глава 3

ВНЕШНЯЯ СРЕДА И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Внешняя среда организации

Общая среда

Среда задач (функциональная среда)

Взаимодействия организации и внешней среды

Неопределенность среды

Адаптация к условиям среды

Воздействия на внешнюю среду

Внутренняя среда: корпоративная культура

Символы

Предания

Герои

Лозунги

Церемонии

Среда и культура

Адаптивные культуры

Разновидности культур

Изменения корпоративной культуры и тенденции развития внешней среды

Изменения и развитие корпоративной культуры

Лидеры-символы

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление об:

- ◆ Элементах генеральной внешней среды и внешней среды задач
- ◆ Методах адаптации организаций к неопределенной внешней среде, методах контроля и воздействия на нее
- ◆ Корпоративной культуре и ее видах
- ◆ Организационных символах, преданиях, героях, лозунгах и церемониях и их роли в корпоративной культуре
- ◆ Взаимодействиях корпоративной культуры и внешней среды
- ◆ Лидерах-символах и используемых ими методах воздействия на корпоративную культуру

Управленческая проблема

У вас пока не возникает желания отключить телефон? Что ж, значит вам еще не надоели предложения «самых выгодных», «самых экономичных» тарифов телефонных компаний-операторов междугородней и международной связи. Борьба американских телефонных компаний, пожалуй, — наиболее показательный пример острой конкуренции поставщиков товаров и услуг. В середине 1980-х гг. в США начались судебные процессы против компании *AT&T*, крупнейшего оператора рынка услуг связи, в результате которых она потеряла 30 % рынка дальней связи, а позиции ее конкурентов *MCI*, *Sprint* и др., напротив, улучшились. Но в середине 1990-х гг. *AT&T* нанесла ответный удар, выпустив на телеэкраны более сотни рекламных роликов, многие из которых обвиняли компанию *MCI* в дезинформации потребителей. В 1994 г. общие расходы на рекламу трех ведущих компаний-операторов телефонной связи составили ни много ни мало более \$ 1 млрд. Ожидать перемирия в конкурентных войнах не приходится, так как «с подачи» американского правительства на рынок выходят компании группы *Bell*. Но *AT&T* стремится отстоять свои позиции в сфере телекоммуникаций, причем в глобальном масштабе, а значит ей придется столкнуться не только с «телефонистами», но и с такими «монстрами», как *Microsoft* и *Viacom*. В эпоху, когда прогнозы развития рынков оправдываются лишь в исключительных случаях, когда ежедневно, буквально из ниоткуда, появляются новые конкуренты, когда государственное регулирование переходит в разряд неконтролируемого, а технологии изменяются так стремительно, что за ними никто не в силах угнаться, проявления благородства становятся непозволительной роскошью даже для *AT&T*.

Могут ли менеджеры *AT&T* достаточно точно прогнозировать развитие телекоммуникационной отрасли? Если бы вы возглавляли *AT&T*, в чем заключалась бы ваша политика взаимодействий с внешней средой?

По сравнению с 1980-ми гг. внешняя среда компании *AT&T* претерпела разительные изменения: резко возросли уровень конкуренции и потребности клиентов, практически ежедневно появляются различные технологические новинки. На новый уровень вышла и глобальная конкурентная борьба, или, если быть более точным, — война. В Таиланде компании *Sony* и *Matsushita* борются за рынок бытовой электронной техники. *Microsoft* остается лидером производителей программного обеспечения, но перед ней постоянно возникают все новые и новые препятствия, одно сложнее другого. Ни одна фирма сегодня не имеет права почитать на лаврах. Среда, особенно внешняя, неустанно преподносит им сюрпризы. Доминировавшая в 1991 г. в сфере силиконовых протезов компания *Dow Corning* уже в 1992 г. столкнулась с кризисом: слухи о несовершенстве ее имплантантов инициировали множество судебных исков, что в конечном итоге привело к запрету в США косметических силиконовых вставок. Другой случай: авария на индийском заводе компании *Union Carbide*, повлекшая гибель 2 тыс. человек. Разрыв международных контрактов привел к тому, что в 1992 г. объем продаж компании уменьшился вдвое.

Но для возникновения кризиса отнюдь не обязательны экстраординарные события, достаточно того, чтобы парламент принял пакет неблагоприятных для бизнеса

законов, бюрократических проволочек правительства. Принятый в США Закон о правах инвалидов обязал многие компании внести коррективы в самые разные сферы деятельности: от методов продвижения товаров до реконструкции парковок и туалетов. Изменение структуры бюджетных расходов на нужды медицинских учреждений может привести к тому, что часть из них будет вынуждена закрыться. Ни одна фирма не застрахована от негативных воздействий внешней среды. Во время затянувшегося экономического спада 1980-х гг. ряд американских компаний (*H. J. Heinz, Sears, TRW, General Electric*) недооценили важность организационных перемен (реструктуризация, отказ от некоторых товарных линий, сокращения персонала) и сразу отстали от конкурентов.

В курсах менеджмента традиционно основное внимание уделяется внутренним организационным факторам, таким как лидерство, мотивация, контроль (что характерно для классической и поведенческой школ, менеджмента как науки). С нашей точки зрения, подобный подход правомерно охарактеризовать как ограниченный, закрытый подход к проблеме. В условиях глобализации резко возрастает роль внешних факторов (даже для компаний, поставляющих продукцию только на внутренние рынки). Эффективный менеджер обязан отслеживать происходящие во внешней среде изменения и адекватно на них реагировать (организация как открытая система). В этой главе мы подробно рассмотрим элементы внешней среды и их влияние на организацию, а также важнейшую часть внутренней среды компании — ее корпоративную культуру.

Внешняя среда

В современном мире происходят потрясающие, гигантские по своим масштабам и долгосрочные по воздействию перемены, исследование которых предполагает идентификацию, определение и тщательный анализ основных компонентов внешней среды. **Внешняя организационная среда** включает находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкурентов, ресурсы, технологии и экономические условия¹. Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня: общую (генеральную) среду и среду задач (см. рис. 3.1)².

Общая (генеральная) среда представляет собой внешний слой самых разнообразных, но оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации элементов. Она включает в себя социальные, демографические и экономические факторы, примерно в равной степени воздействующие на все компании (увеличение темпов инфляции, рост числа семей, в которых работают оба супруга). Такие события не влияют на деятельность фирмы напрямую, но так или иначе воздействуют на функционирование всех организаций. Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, или **среда задач (функциональная среда)**, воздействует на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Каждая организация характеризуется определенной **внутренней средой**, включающей в себя все внутрифирменные элементы: работников, менеджмент (руковод-

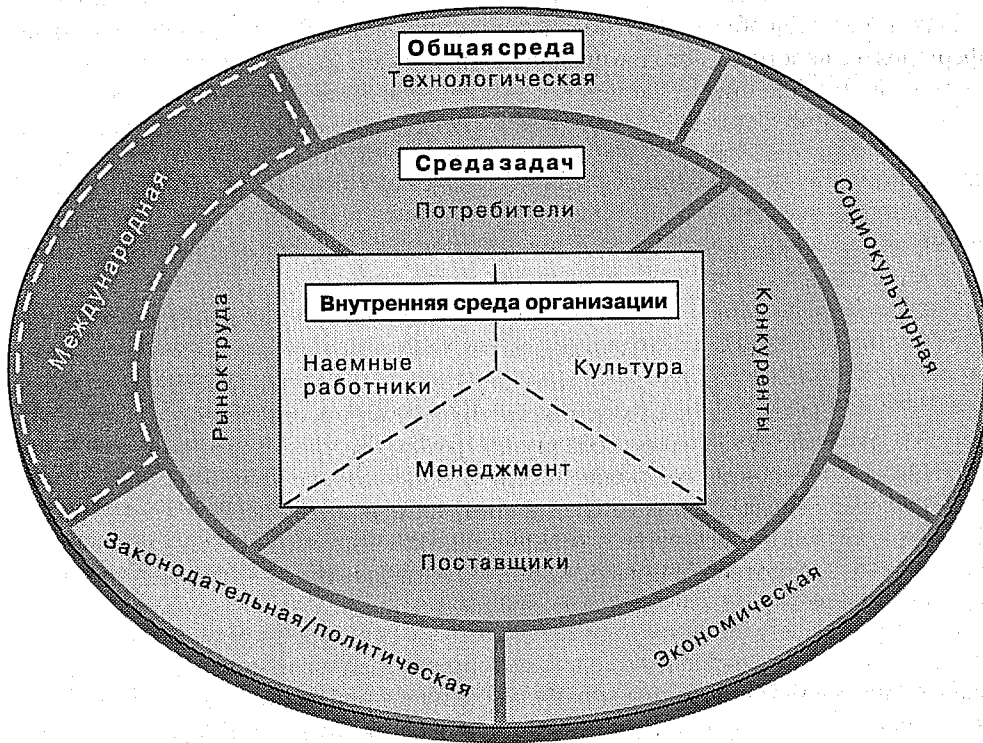


Рис. 3.1. Общая среда, среда задач и внутренняя среда организации

ство фирмы) и играющую основную роль корпоративную культуру, которая детерминирует поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

На рис. 3.1 представлены взаимосвязи генеральной, функциональной и внутренней сред. Организация как открытая система черпает из внешней среды ресурсы, возвращая в нее товары и услуги. Ниже мы подробно рассмотрим уровни внешней среды, а затем обратимся к корпоративной культуре как основному элементу среды внутренней. Остальные элементы внутренней среды организации, такие как структура и технологии, будут проанализированы в частях IV и V.

ОБЩАЯ СРЕДА

Общая (генеральная) среда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов организационной среды, которые так или иначе влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие опера-

ции. Обычно выделяют пять основных измерений генеральной среды: международное, технологическое, социокультурное, экономическое и законодательное/политическое.

МЕЖДУНАРОДНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ. Под международным измерением внешней среды понимают происходящие за рубежами страны происхождения организации события и возможности развития бизнеса компании в других странах. Обратите внимание на рис. 3.1: данное измерение представляет собой контекст, воздействующий на все остальные аспекты внешней среды. Из международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, она же формирует новые социальные, технологические и экономические тенденции.

В одном из исследований была предпринята попытка оценить международные перспективы 136 отраслей американской экономики (автомобильная промышленность, бухгалтерские услуги, сфера развлечений, бытовая электроника, издательская деятельность), которые должны были либо выйти на мировой рынок, либо исчезнуть. Высококачественные и вместе с тем дешевые японские и южнокорейские автомобили навсегда изменили рынок США. Многие компании-производители используют комплектующие, поставляемые из стран с дешевой рабочей силой (таких как Мексика). Уменьшение объемов международного обмена в долларовом выражении способствует снижению цен на американские товары за рубежом, что повышает конкурентоспособность их экспорта.

Сегодня каждая компания должна мыслить в международном масштабе. Менеджеры, привыкшие учитывать только факторы внутреннего рынка, просто обязаны освоить новые международные правила. Если вы производите высококачественный продукт, скажем, оборудование, то покупать его будут и в Европе, и в Азии. Более того, и конкурировать вам придется с производителями различных стран. Даже если компания не поставляет свои товары на экспорт, она обычно сталкивается с зарубежными соперниками на своем, местном рынке. Но международный рынок — это не только рынок сбыта, но и источник поставок. Например, новые продукты, такие как жидкое стиральное средство *Tide*, концентрируют в себе собранные со всего света материалы и идеи.

Более подробно проблемы деятельности организаций в условиях глобализации мы будем рассматривать в гл. 4. Там же мы проанализируем отличия менеджмента в глобальном масштабе от управления на местном уровне. Пожалуй, самое сложное для менеджера — осознание того факта, как мало он знает. Американские руководители, к примеру, плохо представляют себе законы конкурентной борьбы в других странах, и прежде всего из-за своей самонадеянности и ничем не обоснованного чувства превосходства.

Глобальная среда представляется своего рода «игровым полем», на котором постоянно меняются как игроки, так и правила игры, причем заранее предсказать изменения невозможно. Более того, изменения на международном рынке могут оказать существенное воздействие и на внутренние рынки. Возьмем, к примеру, так называемый «мирный дивиденд», т. е. связанное с окончанием холодной войны сокращение военных расходов правительства США. Несмотря на участвовавшие локальные военные конфликты (Персидский залив, Босния), многие небольшие компании, входившие в военно-промышленный комплекс, были вынуждены выйти из «дела», а крупные, та-

кие как *McDonnell Douglas*, *General Dynamics* и *Martin Marietta*, — перевести «стрелки» ряда своих предприятий на «мирные рельсы». Ученые и инженеры, ранее работавшие на оборону, заняты гражданскими разработками (создание телевидения высокой четкости, электромобилей и т. д.).

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ. Технологическое измерение включает в себя научные и технологические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. В микрочипе поздравительной открытки, воспроизводящем мелодию «*Happy Birthday*», сконцентрированы большие возможности обработки информации, чем обладал весь мир в 1950 г. Сегодня любая видеокамера превосходит по вычислительной мощности когда-то знаменитую «*IBM 360*», положившую начало веку больших ЭВМ. Сегодня миллионы людей работают с персональными компьютерами (ПК), а в сфере бизнеса развитие пошло еще дальше — компьютеры объединяются в корпоративные сети. Как считает Роберт Аллен, исполнительный директор *AT&T*, клиенты его компании хотят, «чтобы все их компьютеры были соединены между собой, что даст возможность получать информацию от заказчиков в режиме реального времени и оперативно принимать обоснованные решения»³. Революционные открытия в области биомимикрии (науке об использовании природных моделей) и атомоскопии (молекулярной архитектуре) приводят к появлению новых высокотехнологичных материалов, более легких, прочных и устойчивых к низким и высоким температурам. «Умные» композитные материалы со встроенными сенсорами, возможно, определяют новый прорыв в освоении космоса и авиационной промышленности. В наружное покрытие самолетов встраивают волоконно-оптические сенсоры, способные зафиксировать обледенение плоскостей или «контакт» с вражеским радаром. Эти и многие другие технологические нововведения существенно изменяют правила игры в бизнесе, поэтому каждая организация должна быть готова к адекватной реакции.

СОЦИОКУЛЬТУРНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ. Социокультурное измерение генеральной среды образуют демографические характеристики, нормы, обычаи и ценности населения страны, в которой оперирует организация. Важными социокультурными характеристиками являются географическое распределение и плотность населения, его средний возраст, уровень образования. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы и потребителей завтра. Согласно прогнозам, в будущем ожидается глобализация как потребительских рынков, так и рынка рабочей силы. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Демографические показатели во многом определяют нормы и ценности населения. Например, к числу современных, влияющих на многие компании тенденций можно отнести негативное отношение к курению, стремление людей к потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательской способности детей, все увеличивающееся разнообразие среди потребителей. Например, в штате Флорида, в населении которого весьма высока доля выходцев из испаноязычных государств, газета *Miami Herald* выпускает издание на испанском языке *El Nuevo Herald*, что позволило ей существенно расширить круг подписчиков и получить большую прибыль.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ. Экономическое измерение отражает общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает организация.

Покупательская способность потребителей, уровень безработицы, процентные ставки — все это элементы экономической среды. В периоды экономических спадов существенно возрастает спрос на услуги некоммерческих благотворительных организаций, которым приходится приспосабливаться к его цикличности. В настоящее время экономическое измерение характеризуется тенденцией к слияниям и поглощениям компаний, значительно изменяющим корпоративный «ландшафт». В сфере массовой информации и развлечений крупнейшим событием такого рода можно назвать сделку между компаниями *Disney* и *ABC Television*. *AT&T* приобрела компанию *McCaw Cellular Communications*, что позволило ей улучшить взаимодействие с конечными потребителями. В индустрии детских игрушек, ранее состоявшей из огромного числа мелких и средних производителей, три крупнейшие фирмы (*Hasbro*, *Mattel* и *Tyco*) поглотили по меньшей мере дюжину меньших по размерам конкурентов. Такого рода события могут оказывать весьма негативное воздействие на персонал объединяемых фирм: значительно возрастает чувство обеспокоенности сотрудников относительно сохранения рабочих мест, тем более что первое поглощение — только начало (около половины приобретаемых компаний впоследствии перепродаются)⁴.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ/ПОЛИТИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ. Законодательное/политическое измерение включает в себя федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над действиями компании. Например, политическая система США поощряет капитализм, государство старается не допускать чрезмерного регулирования бизнеса. И тем не менее, именно государственные законы определяют правила игры.

Менеджерам необходимо учитывать и существование разнообразных **групп влияния**, представители которых тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за социально приемлемые рамки. Наибольшую известность получили, пожалуй, борцы с курением, за безопасность автомобилей, авиаперелетов, экологическое движение. Последний фактор в ближайшие годы может стать одним из самых существенных. Активистам из *Greenpeace* удалось добиться изменений в правилах китобойного промысла, ловли тунца, наложить запрет на многие меховые производства.

СРЕДА ЗАДАЧ

Как уже упоминалось, среда задач, или функциональная среда, включает в себя элементы, непосредственно связанные с операциями организации: потребители, конкуренты, поставщики и рынок труда.

ПОТРЕБИТЕЛИ. Потребителями компании выступают индивиды и организации, приобретающие ее товары или услуги, что в конечном итоге и определяет успех фирмы на рынке. Потребителями услуг больниц являются пациенты, потребителями учебных заведений — школьники и студенты, потребителями авиакомпаний — туристы и деловые люди. Такие компании, как *AT&T*, *General Foods* и *Beecham Products* разрабатывают специальные программы и рекламные кампании для пожилых покупателей, доля которых в общих рядах потребителей развитых стран постоянно возрастает. Для того чтобы выжить в конкурентной борьбе с такими гигантами розничной торговли, как *Wal-Mart*, мелким торговцам приходится постоянно изоб-

ретать новые способы привлечения и удержания потребителей. Вот один пример. В городке Моррис (штат Иллинойс, США) есть магазин *Vaum's*, основанный в 1874 г. и предлагавший тогда своим покупателям широкий выбор товаров от тканей до крупы. Джим Баум, внук основателя магазина, сумел сохранить семейный бизнес лишь благодаря тому, что сегодня предприятие специализируется на обслуживании определенной группы потребителей (продажа женской одежды больших размеров), крупным инвестициям в рекламу и повышению уровня сервиса. Одной из любимых покупательницами особенностей магазина *Vaum's* является наличие в примерочных комнатах удобных халатов: для того чтобы вернуться в торговый зал и выбрать другой образец, женщинам не приходится вновь надевать свою уличную одежду⁵.

КОНКУРЕНТЫ. Оперирующие в той же самой отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги тем же группам потребителей организации являются конкурентами компании. Отраслевая конкуренция отличается определенной спецификой. Так, в американской металлургической промышленности конкуренция, и прежде всего со стороны зарубежных производителей, привела к банкротству многих компаний. В фармацевтической же отрасли американские компании, напротив, получают сверхприбыли, ибо новым фирмам приходится преодолевать на входе в отрасль весьма высокие барьеры. Отраслевая конкурентная борьба легко перерастает в настоящие войны. С другой стороны, компании нередко обнаруживают, что гораздо более эффективным «оружием» является сотрудничество, совместное движение к общим целям. Так, в начале 1990-х гг. борьба компаний *Apple*, *IBM* и *Compaq* за первое место в производстве компьютеров и их компонентов представлялась поистине битвой титанов. Но каждый из «полубогов» одновременно стремился конкурировать с *Microsoft Corporation* в области производства программного обеспечения, поэтому *Apple* и *IBM* создали совместное предприятие *Taligent*, которое должно было специализироваться на разработке новых операционных систем (см. также «Из первых уст»).

ПОСТАВЩИКИ. Поставщики компании обеспечивают поступление необходимых для производства готовой продукции сырья и материалов. Например, для производства стали необходимы железная руда, электроэнергия, оборудование и финансовые ресурсы. Даже у небольшого частного университета могут быть сотни поставщиков бумаги, ручек, продуктов и напитков для кафетерия, компьютеров, автомобилей, топлива, электричества, учебников и т. д. В таких крупных компаниях, как *General Motors*, *Westinghouse* или *Exxon* счет поставщиков идет на тысячи. Однако многие компании стремятся ограничить круг своих партнеров и направить усилия не на поиск ценовых выгод, а на построение прочных взаимовыгодных взаимоотношений с оставшимися. Традиционно отношения между производителями и поставщиками напоминали отношения между двумя соперниками, находящимися в вечном противостоянии. Сегодня многие фирмы осознают, что тесное сотрудничество позволяет им добиться существенной экономии, повышения качества товаров и услуг и ускорить выход на рынок новых продуктов. Сотрудничество с поставщиками перестало быть исключением и перешло в разряд обязательного правила.

РЫНОК ТРУДА. Рынок труда образуют люди, которые могут быть наняты на работу в организации. Любой компании требуются образованные и квалифицированные работники. Состояние рынка труда во многом определяется деятельностью

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

НОВОЕ «ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО» — СОТРУДНИЧЕСТВО!

Во всем мире менеджеры, отвечающие за исследования и новые разработки, испытывают огромное давление. Бюджеты отделов исследований и разработок постоянно сокращаются, а технологии развиваются настолько быстро, что угнаться за ними практически невозможно. Как реакция на изменения в технологическом измерении возникла новая и очень актуальная тенденция — сотрудничество компаний, которую мы наблюдаем во всех отраслях, от автомобилестроения и авиации до биотехнологий. Для того чтобы избежать дублирования усилий разработчиков, объединяют свои усилия такие компании, как *GM*, *Ford* и *Chrysler*. «Большая тройка» создала 12 консорциумов, работающих над проектами новых аккумуляторов для электромобилей, манекенов для тестов на прочность автомобилей и т. д. В фармацевтической промышленности небольшая компания *BioChem Pharma* (Канада) работает над проблемой СПИДа. Ее разработки проходят клинические испытания в британской компании *Glaxo Holdings*, а затем будут продвигаться на рынок фирмой *Burroughs Welcome*. Цель такого сотрудничества — сокращение затрат, распределение рисков, стимулирование новых идей. Объединяют свои усилия даже *Hewlett-Packard* и японская компания *Canon*. Острейшая конкуренция на рынке дешевых струйных принтеров не мешает им сотрудничать в разработке более дорогих лазерных моделей. По мере усложнения технологий компании начинают понимать неизбежность кооперации и координации усилий.

Активно участвуют в этом движении и фирмы-поставщики. На заводе компании *Honeywell* (производство строительного оборудования) функционируют постоянные представительства фирм-поставщиков, которые проводят, в частности, исследования продуктов и составляют прогнозы сбыта, заняты поиском новых способов снижения издержек. Выигрыш *Honeywell* очевиден: если раньше складские запасы завода создавались на несколько недель и даже месяцев вперед, то теперь — всего на несколько дней. Компания на 25 % сократила число агентов по закупкам. В компании *Motorola* работает постоянный специальный совет представителей поставщиков, дающий рекомендации по возможным улучшениям, что позволяет добиться существенной экономии расходов. И если производители выигрывают за счет снижения затрат, поставщики получают возможность увеличить объемы сбыта. Значительно упрощается и ускоряется процесс оформления каждой сделки.

Источники: Peter Coy, Neil Gross, Silvia Sansoni, Kevin Kelly, «What's the World in the Lab? Collaborate», Business Week, June 27 1994, 78-80; Fred R. Bleakley, «Some Companies Let Suppliers Work on Site and Even Place Orders», The Wall Street Journal, January 13, 1995, A1; Neal Templin and Jeff Cole, «Manufacturers Use Suppliers to Help Them Develop New Products», The Wall Street Journal, December 14, 1994, A1; Myron Magnet, «The New Golden Rule of Business», Fortune, February 21, 1994, 60-64.

профсоюзов, профессиональных ассоциаций и наличием определенных классов работников. Правоммерно выделить два непосредственно и постоянно воздействующих на организацию факторов рынка труда: 1) необходимость непрерывных инвестиций в обучение и подготовку персонала, что позволяет компании соответствовать конкурентным требованиям глобальных рынков; 2) влияние международных торговых объединений, автоматизации труда и расположения производственных мощностей на распределение рабочей силы, что создает ее дефицит в одних областях и избыток в других.

В качестве примера работы организации в сложных условиях внешней среды рассмотрим деятельность канадской компании *Northern Telecom*, имеющей сеть отделений в США.

КОМПАНИЯ NORTHERN TELECOM LTD.

Внешняя среда компании *Northern Telecom (Nortel)* представлена на рис. 3.2. Несколько лет назад эта канадская компания стремилась занять лидирующие позиции в высокотехнологичной сфере глобальных телекоммуникаций. Однако вскоре ситуация изменилась: фирма потерпела ряд неудач, начались массовые увольнения служащих, была поставлена под сомнение принадлежность акций *Nortel* к «голубым фишкам». На конец 1993 г. убытки компании составили \$ 884 млн (прибыль за 1992 г. — \$ 548 млн). Представлявшаяся когда-то неуязвимой *Northern Telecom* выглядела как колосс на глиняных ногах. С этими, казалось бы, неразрешимыми проблемами и столкнулся ее новый исполнительный директор Жан Монти.

Большинство проблем внешней среды было связано с покупателями, конкурентами и технологическими инновациями. Ж. Монти должен был урегулировать разногласия, возникшие между *Northern Telecom* и некоторыми ее крупнейшими клиентами после того, как в программном обеспечении (ПО) центральных коммутаторов компании начались сбои. Фирма успела в оговоренные сроки модернизировать и упростить ПО, но ей не удалось полностью вернуть доверие клиентов. Одновременно, компании необходимо наверстывать упущенное время, чтобы не отстать от таких мощных конкурентов, как *AT&T*, *Siemens* и *Alcatel*. Одно из решений Ж. Монти — концентрация усилий компании на рынке услуг персональных коммуникационных систем (ПКС), т. е. сетей, соединяющих скорее людей, нежели офисы: ее оборудование проходит тестирование в крупнейшей компании-операторе *MCI*, на рынок выведены такие новые устройства, как «умная антенна», позволяющая устройствам ПКС достигать мощности, аналогичной мощности сотовых устройств. Компания также добилась успехов в разработке асинхронных коммутаторов для сети Интернет.

В международном измерении *Northern Telecom* ей удалось завоевать рынки Китая, Японии и Тайваня, но, по сравнению с конкурентами, глобальное присутствие *Nortel* остается весьма скромным. Там, где компании не удалось выйти на передовые технологические рубежи, она стремится формировать партнерские отношения с уже существующими компаниями. Так, во Франции *Northern Telecom* совместно с *Lagardere Group* создала СП *Marta*, занимающееся беспроводной связью. Аналогичное соглашение достигнуто и с американской компанией *Qualcomm*. В планах фирмы — направленное на создание новых мультимедийных продуктов сотрудничество с компанией *Scientific Atlanta*.

Возрождение *Northern Telecom* сопряжено со значительными трудностями, но большинство аналитиков считают, что у компании есть силы, чтобы сыграть ведущую роль в развивающейся бурными темпами сфере мировых телекоммуникаций⁶.

Взаимоотношения организация—внешняя среда

Почему менеджмент организаций придает большое значение факторам внешней среды? Основная причина состоит в том, что они во многом детерминируют уровень неопределенности для менеджеров, которые должны реагировать на нее, адаптируя организацию к среде или влияя на среду.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ СРЕДЫ

Эффективная деятельность организации предполагает, что ее менеджмент обладает навыками ведения операций в условиях неопределенности среды. *Неопределенность*

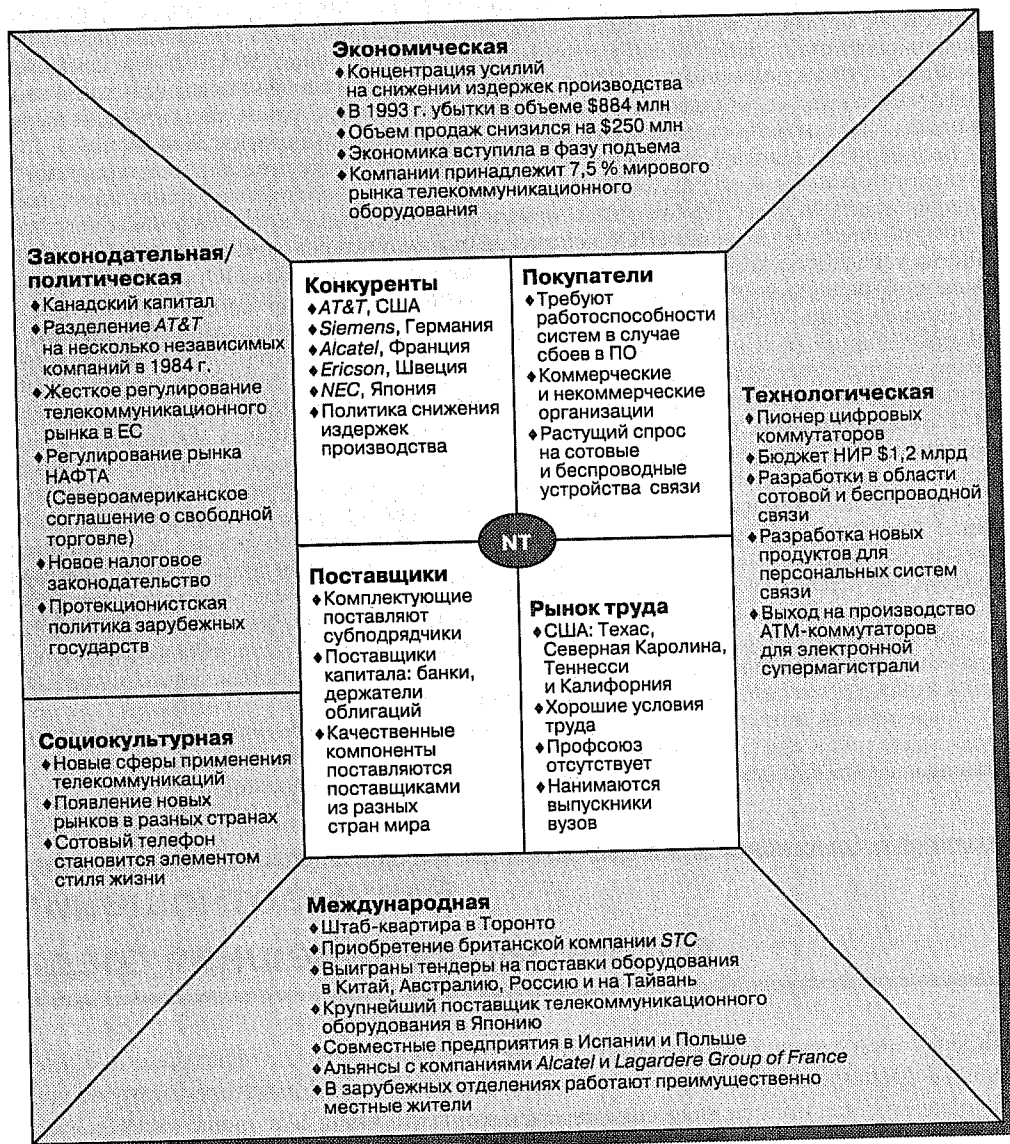


Рис. 3.2. Внешняя среда компании Northern Telecom (Nortel)

Источник: William G. Symonds, J. B. Levine, N. Gross, P. Coy, «High-Tech Star: Northern Telecom is Challenging Even AT&T», Business Week, July 27, 1992, 54–58.

означает, что менеджеры не обладают достаточной информацией для того, чтобы точно прогнозировать динамику потребностей потребителей и изменения внешней среды⁷. Как показано на рис. 3.3, определяющие уровень неопределенности характеристики среды представляют собой набор факторов, воздействующих как на организацию, так и на степень изменения самих факторов. Во внешней среде крупной транснациональной компании, такой как *Northern Telecom*, таких факторов тысячи, и все они воздействуют на уровень неопределенности среды. Когда скорость изменения внешних факторов возрастает, компания сталкивается с очень высоким уровнем неопределенности (электронная и авиакосмическая отрасли). Адаптация к быстрым изменениям требует значительных усилий. Если же речь идет о влиянии на организацию ограниченного числа относительно стабильных внешних факторов (как, например, в производстве тары для прохладительных напитков или пищевой промышленности), менеджеры работают в условиях небольшой неопределенности и могут уделять внешним аспектам меньшее внимание.

Существуют две базовые стратегии работы в условиях высокой неопределенности среды: адаптация организации к изменениям или влияние на среду с целью сделать ее более благоприятной для функционирования компании.

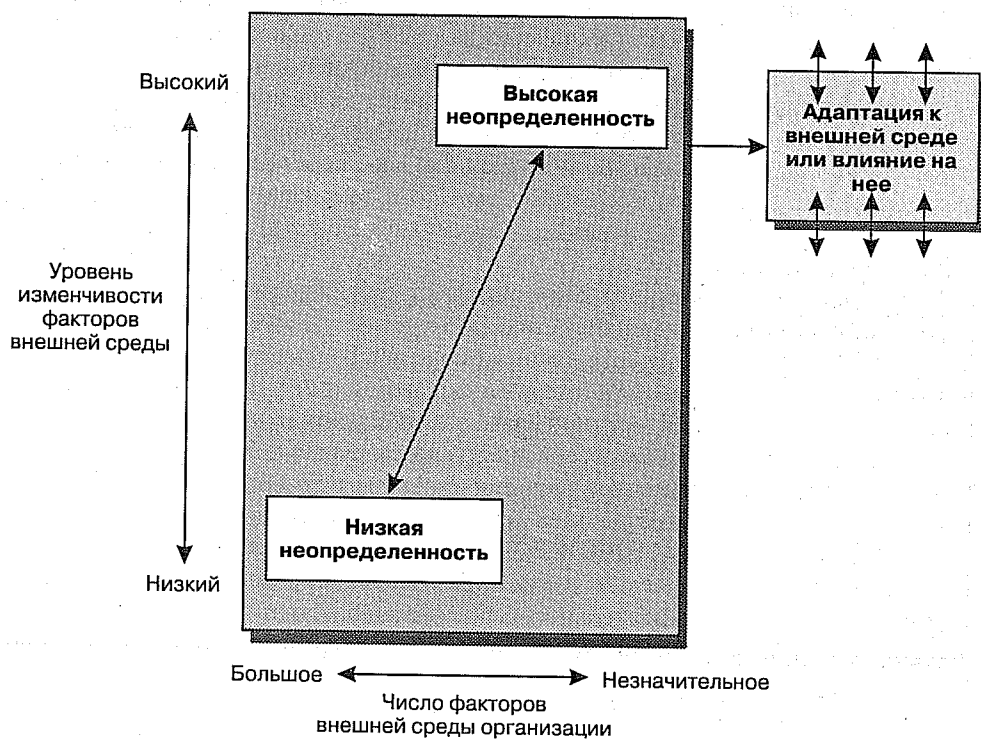


Рис. 3.3. Внешняя среда организации и уровень неопределенности

АДАПТАЦИЯ К УСЛОВИЯМ СРЕДЫ

Если организация сталкивается с повышением уровня неопределенности в плане конкуренции, государственного регулирования отношений с покупателями, поставщиками, менеджеры могут воспользоваться различными стратегиями адаптации, предполагающими, в частности, введение должностей наблюдателей за внешней средой, более тщательное планирование и прогнозирование, повышение гибкости структур, слияния и создание совместных предприятий.

РОЛИ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ-«ДИПЛОМАТОВ». Отделы и сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов», связывают и координируют взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды. Они выполняют две функции: во-первых, занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах и, во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая существующие границы. Работники отделов маркетинга и закупок, например, делают это посредством контактов с покупателями и поставщиками как личных, так и при осуществлении маркетинговых исследований. Например, производитель типографского оборудования компания *Characters* (США) дважды в год проводит опросы клиентов относительно используемых компьютерных издательских технологий. Кроме того, компания провела маркетинговое исследование, цель которого заключалась в определении перспектив цифровой цветной печати (ожидается, что в 2000 г. емкость этого рынка составит \$ 15–25 млрд). Результаты исследования убедили исполнительного директора компании Давида Штейца в оправданности инвестиций в новую технологию. Но, пожалуй, самое перспективное направление в наблюдении за внешней средой — конкурентная разведка, которую нередко называют просто *шпионажем*. Именно промышленный шпионаж позволил *McDonnell Douglas* опередить компанию *Boeing* в разработке новой модели авиалайнера. А компания *Avon* нанимала частных детективов, изучавших выбрасываемый из офисов ее конкурента *Mary Kay* мусор. Фирма *Xerox* приобретает копирующие аппараты других производителей, которые затем разбираются на мельчайшие детали, а полученная информация используется при разработке новых, более совершенных моделей. В более чем 800 из входящих в престижный список *Fortune 1000* американских компаний функционируют отделы или «профессионалы конкурентной разведки». Их деятельность (в основном) совершенно законна и включает в себя анализ коммерческих баз данных, подборок новостей, рекламных объявлений, публикаций в отраслевых журналах, описаний продуктов, информации, полученной при личных контактах.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ. Во многих корпорациях функции прогнозирования и планирования изменений во внешней среде рассматриваются как один из важнейших видов деятельности. Как правило, отделы планирования создаются в тех случаях, когда неопределенность внешней среды находится на высоком уровне. Прогнозирование представляет собой попытку выявить тенденции (тренды) развития внешней среды и на их основе предсказать будущие ее условия и возможные события. Методы прогнозирования весьма разнообразны: от качественных экономических моделей бизнеса до анализа данных, публикуемых в средствах массовой информации. Одна из американских фирм, занимающихся подобной деятельностью,

Burrelle's Information Services, анализирует материалы, публикуемые в более чем 16 тыс. газетах и журналах.

В компаниях *Control Data*, *Heinz*, *United Airlines* и *Waste Management* разработаны специальные управленческие планы действий в кризисных ситуациях. В противном случае, когда возникает опасность обострения конкурентной борьбы или происходят какие-то непредвиденные события, а у организации нет четкого плана действий, неизбежны ошибки. Планирование позволяет также смягчить воздействие резких (и порой противоположных) перемен во внешней среде.

ГИБКАЯ СТРУКТУРА. Структура организации должна позволять ей эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Исследования показывают, что свободная, гибкая структура позволяет компании более эффективно адаптироваться как к внешним изменениям, так и проводить внутренние трансформации. Напротив, жесткая организационная структура наиболее адекватна внешней среде, характеризующейся низким уровнем неопределенности. Под **органической структурой** понимают свободно развивающуюся организацию, деятельность которой регламентируется ограниченным сводом правил и требований, в которой менеджмент стимулирует командную работу, а процесс принятия решений децентрализован. Организации такого типа наиболее эффективны в условиях турбулентной внешней среды. В некоторых компаниях, например *Dow Chemical* и *Star-Kist Foods*, созданы специальные «команды быстрого реагирования», которые в случае возникновения непредвиденных обстоятельств немедленно вступают в действие. В их состав входят представители самых разных отделов, обладающие достаточным опытом, чтобы разрешить не допускающую отлагательства проблему, скажем авария на производстве. В органических организациях команды быстрого реагирования могут заниматься проблемами с поставками сырья, новыми продуктами, маркетингом. Прямая противоположность такой организации — **механистическая структура**, характеризующаяся жестким закреплением рабочих задач за каждым сотрудником, практически полным отсутствием командной работы и централизованным принятием решений. Данная структура наиболее адекватна стабильным внешним условиям, но проблема состоит в том, что устойчивая среда сегодня является, скорее, исключением. Правомерно сделать вывод о том, что современные организационные структуры напоминают скорее развитые информационные сети (т. е. органическую паутину), нежели жесткие иерархии.

СЛИЯНИЯ И СОЗДАНИЕ СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. Как мы уже отметили, слияние компаний является важным фактором внешней среды. Под **слиянием** понимается объединение в одну организацию двух или более компаний. Например, пищевая компания *General Host* приобрела розничную торговую сеть *Hickory Farms*, в которой начали продаваться ее мясные продукты. Тем самым фирме удалось добиться снижения уровня неопределенности в потребительском секторе.

Совместное предприятие представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организации. Как правило, такие предприятия создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, или когда одна из компаний не обладает достаточным для ведения самостоятельных операций опытом. Нефтяные компании образуют совместные предприятия при поиске нефти на континентальном шельфе или при разработке новых

нефтяных месторождений в труднодоступных районах Аляски и Канады. Многие небольшие фирмы создают СП с крупными компаниями или с иностранными партнерами. Помните, во вставке «Из первых уст» мы упоминали небольшую фармацевтическую компанию из Канады, которая сотрудничает с двумя зарубежными фирмами-гигантами и таким образом продвигает на рынок новое лекарство от СПИДа? Крупный партнер может предоставить квалифицированный торговый персонал, каналы распределения продукции, финансовые ресурсы, исследовательскую базу. У небольших фирм обычно нет опыта международной работы, а сотрудничество с зарубежным партнером облегчает выход на новые рынки.

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СРЕДУ

Второй вариант стратегии организации в условиях неопределенности среды заключается в том, что компания стремится оказать воздействие на ее факторы. К широко распространенным способам воздействия на среду относятся реклама и связи с общественностью, политическая деятельность и членство в торговых ассоциациях. На рис. 3.4 представлены базовые стратегии поведения фирмы: адаптация к внешней среде и усилия, направленные на ее изменение.

РЕКЛАМА И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ. Реклама является весьма эффективным методом управления спросом на продукцию компании. Компании расходуют гигантские суммы денежных средств для того, чтобы оказать воздействие на предпочтения потребителей. Усиление конкуренции заставило обратиться к рекламе даже юридические фирмы (пять лет назад никто и представить себе не мог такого развития событий). Реклама — весьма распространенный метод снижения уровня неопределенности среды относительно покупателей.

Методы установления и поддержания связей с общественностью весьма схожи с рекламой, но их цель заключается в формировании общественного мнения не столько о товарах, сколько о самой компании. Многие фирмы чрезвычайно озабочены своим

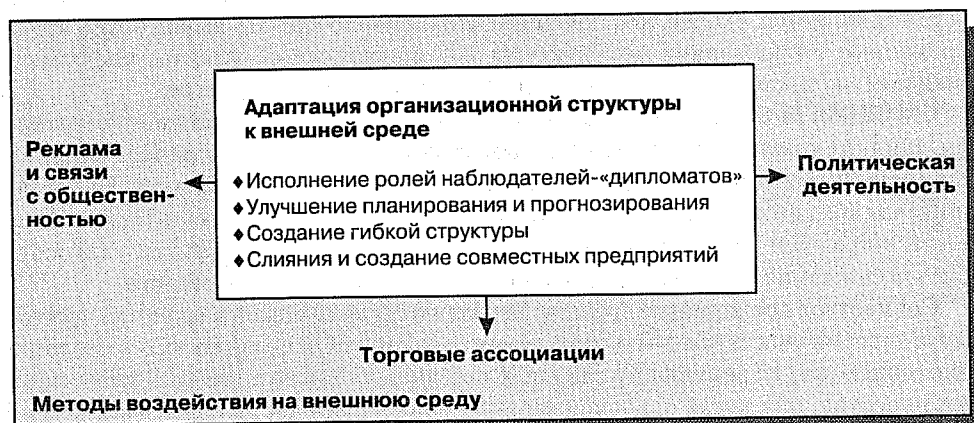


Рис. 3.4. Реакция организации на изменения во внешней среде

имиджем. Ежегодно американский журнал *Fortune* публикует рейтинги более чем трехсот наиболее уважаемых и вызывающих осуждение с точки зрения стороннего наблюдателя компаний из 32 отраслей. Связи с общественностью, а следовательно и имидж фирмы, формируются посредством рекламы, а также выступлений официальных лиц и издания пресс-релизов. Табачные компании, например, развертывают агрессивные общественные кампании за права курящих и свободу выбора, чтобы противостоять движениям, направленным на пропаганду отказа от курения. В 1960–1970-х гг. компания *Dow Chemical* снискала печальную славу поставщика напалма и других вооружений для ведения войны во Вьетнаме, что привело к созданию в глазах американцев ее негативного имиджа. Чтобы добиться изменения общественного мнения, компания начала стильную рекламную кампанию «*Dow* позволяет вам добиться невозможного», подчеркивающую, что сегодня исследования и продукция *Dow Chemical* направлены исключительно на мирные цели. У фирмы есть и собственная программа этики, служащая образцовой моделью для всей отрасли.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. Под политической деятельностью понимаются попытки организации повлиять на законодательство и государственное регулирование. Когда корпорации *GM*, к примеру, необходимо было убедить Министерство транспорта США в надлежащем уровне качества некоторых моделей малотоннажных грузовиков, ей удалось привлечь на свою сторону ряд влиятельных политических деятелей, что обернулось экономией более \$ 1 млрд (возможность избежать отзыва проданных автомобилей). Впрочем, компания позаботилась и о повышении безопасности автомобилей из «группы риска», направив на эти цели в течение следующих пяти лет \$ 51 млн. Многие корпорации имеют в законодательных органах США свои лобби, представители которых выражают отношение промышленников к федеральным и местным законам. Особенно преуспевают в этом иностранные компании (прежде всего японские). Под влиянием американских компаний правительство США, в частности, разрабатывает стратегию поддержки разработки критически важных технологий.

ТОРГОВЫЕ АССОЦИАЦИИ. Многие организации, имеющие схожие интересы, объединяются с «себе подобными» в так называемые **торговые ассоциации**, члены которых совместными усилиями предпринимают попытки оказать влияние на внешнюю среду, включая и законодательную. В США многие слышали о Национальной оружейной ассоциации или Национальной ассоциации производителей, но мало кто знает, что существуют даже Национальная ассоциация нянечек и ей подобные. Одной из наиболее эффективных ассоциаций является Национальная ассоциация механической обработки США (НАМО), представляющая собой главным образом экспертный центр. Ежегодно НАМО обрабатывает до 16 тыс. запросов от своих членов относительно самых разных аспектов их деятельности: от маркетинга и налогов до проблем с персоналом. Поскольку большинство занимающихся механической обработкой компаний относится к числу малых и средних, НАМО лоббирует их интересы (льготы по налогообложению, медицинскому страхованию и т. д.). Понимая, что ее члены сталкиваются с серьезной конкуренцией в лице европейских и японских фирм, НАМО предоставляет им статистические данные и прочую информацию, позволяющую устанавливать конкурентоспособные цены. В последнее время в члены ассоциации вступают мексиканские и канадские компании.

Внутренняя среда: корпоративная культура

Внутренняя среда, в которой работают менеджеры, включает в себя корпоративную культуру, организационную структуру, технологию производства и все принадлежащие компании здания и сооружения, машины и оборудование. Наиболее значимым с точки зрения конкурентных преимуществ фактором внутренней среды является корпоративная культура. Внутренняя культура должна соответствовать требованиям как внешней среды, так и стратегии фирмы. И в случаях достижения такого соответствия всецело заинтересованные в своем труде работники формируют эффективно работающую организацию.

Культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации⁸. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая познается менеджерами и другими сотрудниками организации по мере того как им приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Осознание культурных традиций позволяет новым членам организации правильно мыслить, чувствовать, понимать окружающих. Обычно выделяют три уровня корпоративной культуры (см. рис. 3.5), при этом каждый последующий является все менее очевидным. Самый верхний, поверхностный уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.



Рис. 3.5. Уровни корпоративной культуры

Второй уровень — выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне. В некоторых организациях в качестве базисных предположений выступает допущение о врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей. Менеджмент такой организации жестко контролирует действия работников, ограничивает степень их свободы, коллеги подозрительно относятся друг к другу. Культура более «просвещенных» организаций основывается на предположении о том, что каждый индивид стремится на высоком уровне исполнять порученные ему обязанности. В таких компаниях сотрудники обладают большей свободой и большей ответственностью, коллеги доверяют друг другу и работают сообща. Базовые предположения зачастую проистекают из основных убеждений основателя фирмы или ее первых руководителей. Так было и в случае с крупнейшим розничным торговцем — компанией *Wal-Mart*. На ее примере мы рассмотрим, как элементы корпоративной культуры становятся основой конкурентных преимуществ.

КОМПАНИЯ WAL-MART

Торговая компания *Wal-Mart*, несомненно, относится к числу организаций, характеризующихся сильной корпоративной культурой. Принятые в ней ценности отражают тот факт, что компания начинала свою деятельность с обслуживания преимущественно американских фермеров. На формирование корпоративной культуры значительное влияние оказал ее основатель, ныне покойный Сэм Уолтон. Отец-основатель и его менеджеры предпочитали «веселые» методы мотивации, такие как совместное пение, хороводы и, конечно же, главное восклицание *Wal-Mart*, «W-A-L-M-A-R-T», которые прекрасно выражают философию компании («игра без правил») и основу ее культуры. Корпоративная культура подчеркивает важность выполняемых каждым сотрудником функций, поощряет их участие в жизни компании, внимание менеджмента к каждому работнику. Например, специалисты по закупкам обязаны вникать в потребности покупателей: все они раз в неделю должны работать в торговом зале. Исполнительный директор *Wal-Mart* Давид Гласс продолжает политику ежедневных экспериментов и перемен. Практика наделения властью работников, постоянное совершенствование и участие в прибылях отлично дополняют сельскую культуру стопроцентной привязанности, которую с такой легкостью подхватывают покупатели *Wal-Mart*⁹.

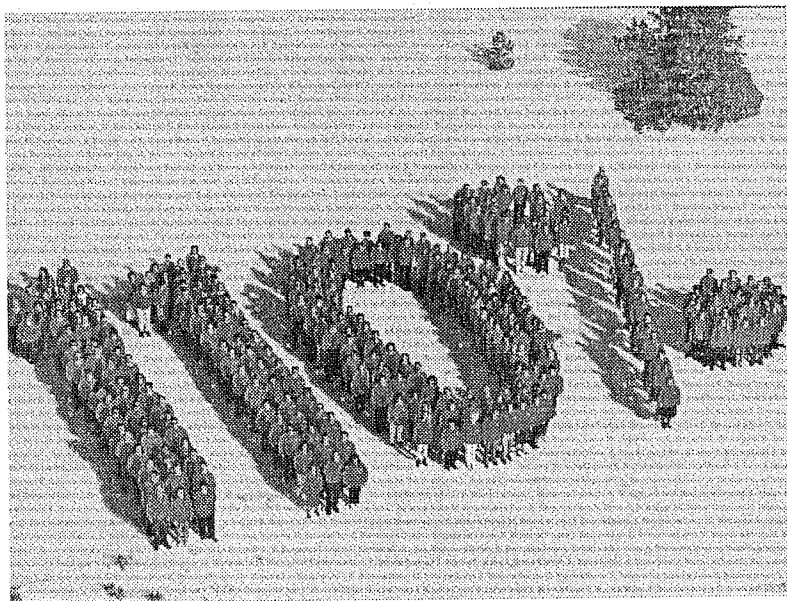
Джеймс Коллинз и Джерри Поррас провели исследование, цель которого состояла в сравнении 18 успешно работающих в течение длительного времени компаний и такого же числа фирм, дела которых оставляли желать лучшего. Ученые обнаружили: главное, что отличает успешную компанию от «среднячка», — корпоративная культура, когда каждый работник четко осознает цели своей организации и стремится к их достижению. В некоторых фирмах принято четко формулировать ценности организации, излагая их в письменном виде (так называемый «Путь *HP*» в компании *Hewlett-Packard*, или «корпоративные устремления» компании *Levi Strauss*). А в торговой компании *Nordstorm* ограничились одним обращенным к каждому

работнику призывом: «Принимая решения в любой ситуации, обращай к своему разуму»¹⁰.

Фундаментальные ценности корпоративных культур таких компаний, как *Nordstorm*, *Wal-Mart*, *Hewlett-Packard* и других, выражаются в различных материальных (видимых, воспринимаемых нашими чувствами) образах: символах, преданиях, героях, девизах и церемониях, с помощью которых мы получаем возможность интерпретировать культуру любой фирмы.

СИМВОЛЫ

Символ — это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Символы, связанные с корпоративной культурой, доносят до людей важнейшие ценности организации. К примеру, Джон Томас, директор машиностроительного завода компании *Andover* (Массачусетс, США), решил продемонстрировать подчиненным, что делать ошибки и принимать на себя ответственность за риск не только можно, но и полезно. Он нашел бракованную деталь стоимостью \$ 450, прикрепил ее на красивую подставку и назвал ее «Награда за лучшую ошибку». Приз вручается ежегодно и символизирует право каждого работника на просчеты и стремление к их исправлению, чтобы одна и та же оплошность не допускалась дважды. Другой пример: для того чтобы выразить в символах свою политику «открытых дверей», Билл Арнольд, президент компании *Centennial Medical Center*, снял с петель дверь своего офиса и распорядился подвесить ее на потолке в холле. Рэндал Лирримор, президент *MasterBrand Industries*, преследовавший цель стимулировать командную работу, принял решение о сносе разделявших отделы его компании внутренних перегородок.



Работники *First Security Corporation* образовали живой символ своей лояльности компании и готовности работать на 110 %

ПРЕДАНИЯ

Предания — это основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обычно они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры. В торговой компании *Nordstorm* вы можете услышать предание о том, как одному из покупателей вернули деньги за некачественную автомобильную покрывку, хотя в ее магазинах покрывки никогда не продавались... Этот рассказ в иносказательной форме подчеркивает принятое в компании правило о приеме любых возвращаемых покупателями товаров. В другой компании розничной торговли, *Dayton Hudson*, популярна сага о ее исполнительном директоре Кене Маке, который распорядился подарить покупательнице новую стиральную машину из-за того, что в старой сломалась пряжка ее любимого пояса (поощрение самостоятельных решений сотрудников всех уровней относительно жалоб покупателей). Работники *U.S. Paper Mills* в течение многих лет пересказывали из уст в уста историю об основателе и главном акционере фирмы Уолтере Клауде. Однажды утром У. Клауд увидел, как один из рабочих с помощью багра пытается прочистить засорившуюся трубу смесительного чана. Не раздумывая, он взобрался на чан, сунул руку в жидкое бумажное месиво и очистил отверстие. Вытирая грязь У. Клауд спросил рабочего: «Ну, что ты будешь делать, когда труба опять засорится?» Передавая это предание, сотрудники говорят друг другу о том, насколько важно оперативно решать любые производственные проблемы.

ГЕРОИ

Герой — человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, модель, образец личности, подражать которой стремятся большинство сотрудников организации. Иногда речь идет о реально существующих фигурах (Ли Якокка делом доказал свои убеждения — его годовая зарплата в компании *Chrysler* составила \$ 1). Но чаще всего мы имеем дело с символическими персонажами, такими как никогда не существовавший торговый представитель *Robinson Jewelers*, доставивший слишком поздно заказанные новобрачными обручальные кольца прямо в церковь. Поступки, которые совершают герои, выходят за рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить. Они показывают людям, как надо делать хорошие дела. В компаниях с сильно развитой культурой многие достижения становятся основой для появления героических персонажей и тем самым для поддержания корпоративных ценностей на должном уровне.

В компании *Minnesota Mining and Manufacturing (3M)* руководство не забывает и о непризнанных героях (разработавших проекты, впоследствии отклоненные высшими менеджерами). Одним из них был вице-президент фирмы, уволенный в самом начале своей карьеры за то, что настаивал на новом продукте даже после получения «резюльции» своего начальника: «Это дурацкая затея. Остановись!» Работник был уволен, но он продолжил работу над продуктом в одном из свободных помещений лабораторного корпуса. В конце концов его взяли обратно, а предлагаемый продукт оказался настолько успешным, что впоследствии сотрудник занял пост вице-президента компании. Этот урок является важнейшим элементом культуры 3M: настаивай на том, во что веришь.

ДЕВИЗЫ

Девиз (он же **слоган**, он же **лозунг**) — это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры. Так, Росс Перо из *Electronic Data Systems* стремится нанимать на работу в компанию лучших работников, но поскольку найти их не так-то просто, компания руководствуется лозунгом: «Орлы не летают стаями. Больше одного за раз не поймать». Компания *PepsiCo*, которая прилагает огромные усилия для того, чтобы создать подающим надежды молодым людям все условия для превращения в блестящих менеджеров, руководствуется другой вариацией на тему: «Мы отбираем орлов и учим их летать стаями». Компания *Sequins International*, 80% работников которой — латиноамериканцы, в качестве девиза выбрала цитату из У. Эдварса Дьюинга: «Не надо угождать боссу; убажайте покупателей». Вы найдете ее (в переводе на испанский) на карманах фирменных пиджаков всех сотрудников.

ЦЕРЕМОНИИ

Корпоративные **церемонии** — это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы привести собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Это особые мероприятия, призванные укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев.

Церемония может представлять собой вручение премии или награды. В компании *Mary Kay Cosmetics* такие церемонии носят тщательно продуманный и сложный характер: выдающимся торговым консультантам, как их здесь называют, вручают золотые и бриллиантовые заколки, меха и главную награду — розовый «Cadillac». Церемония награждения проводится в большом зале, на нее собирается множество сотрудников в вечерних нарядах. Представление лучших работников происходит в форме демонстрации видеороликов (так же, как и у претендентов на награды Американской киноакадемии «Оскар»). Главное — на таких церемониях подчеркивается мысль, что за хорошую работу человек получает достойную награду. Впрочем, награждение можно проводить и по-иному: отправить приз (или банковский чек) на дом сотруднику. Но в этом случае не может быть и речи об общественной значимости события, как для награждаемого работника, так и для остальных сотрудников.

Итак, к элементам корпоративной культуры относятся общие для сотрудников компании ценности, убеждения и нормы, которые выражаются в форме символов, преданий, девизов и церемоний и героев фирмы. Какие именно образы и объекты будут олицетворять культуру компании, определяют менеджеры.

Среда и культура

Внешняя среда оказывает большое влияние на внутреннюю корпоративную культуру, которая должна прежде всего способствовать достижению целей компании. Если внешняя среда требует высочайшего уровня обслуживания покупателей, значит

культура должна поощрять качество сервиса; если среда «взывает» к тщательно продуманным техническим решениям, в том же направлении должны быть ориентированы и культурные ценности.

АДАПТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ

Проведенное учеными Гарвардской школы бизнеса исследование деятельности 207 американских компаний показало наличие критической взаимосвязи между корпоративной культурой и внешней средой. Мощная культура сама по себе не обеспечивает успех всего бизнеса, если в ней не заложена способность адаптации к изменяющимся внешним условиям. Как показано на рис. 3.6, в адаптивных и неадаптивных корпоративных культурах приняты разные ценности и нормы поведения. Менеджеры фирмы с адаптивной культурой ориентированы на потребности покупателей и тех работников и внутренние процессы, которые обеспечивают благоприятные перемены. В неадаптивных же культурах менеджмент руководствуется прежде всего собственными интересами, корпоративные ценности, как правило, отрицают принятие риска и желательность перемен. Таким образом, сильная культура не должна рассматриваться как достаточное условие успеха или в определенных случаях она ведет организацию в неверном, ошибочном направлении. Здоровая культура, напротив, помогает компании адаптироваться к внешней среде.

Таблица 3.1. Сравнение адаптивных и неадаптивных к внешней среде корпоративных культур

	Адаптивные корпоративные культуры	Неадаптивные корпоративные культуры
Видимое поведение	Менеджеры ориентированы на потребителей и в случае необходимости выступают инициаторами перемен, даже если они связаны некоторым риском	Менеджеры проявляют неуверенность в принимаемых решениях, ориентированы на политические методы и бюрократию. Изменения стратегии компании происходят медленно и не позволяют ей своевременно приспособиться к изменениям во внешней среде или воспользоваться новыми возможностями
Выраженные ценности	Менеджеры ориентированы на потребителей, акционеров и работников компании, высоко ценят людей и процессы, способствующие благоприятным переменам (например, лидерство на разных уровнях служебной иерархии)	Менеджеры руководствуются прежде всего собственными интересами и потребностями приближенных к ним лиц, рабочих групп, ориентированы на связанные с ними отдельные продукты (или технологии). Упорядоченный менеджмент и отсутствие риска оцениваются гораздо выше, чем лидерство и инициативность

Источник: John P. Kotter and James L. Heskett, Corporate Culture and Performance, New York: The Free Press, 1992, 51.

ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

Один из способов классификации корпоративных культур был предложен Джеффри Соненфельдом, который выделяет четыре типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клуб», «академия» и «крепость», каждая из которых имеет определенный потенциал для развития компании и по-своему влияет на удовлетворение и карьерный рост работников.

Культура «бейсбольная команда» формируется в условиях, когда внешняя среда требует быстрой обратной связи и принятия решений, связанных с высокой степенью риска. Принимающие решения сотрудники оперативно получают информацию об их эффективности. Ценятся (и вознаграждаются) талант, новаторство и производительный труд. Наиболее эффективные сотрудники превращаются в «свободных агентов», за их услуги борются различные компании. Культура «бейсбольной команды» формируется в компаниях, работающих в динамичных отраслях, уровень риска в которых велик: производство кинофильмов, реклама, разработка программного обеспечения, когда их будущее определяется уровнем новизны продукта или проекта.

Для «клубной» культуры характерны верность, преданность и принадлежность работников к группе. В стабильной и защищенной среде ценятся возраст и опыт. Сотрудники, имеющие большой стаж работы в компании, получают большее вознаграждение, чем новички. Карьера напоминает военную: работник приходит в фирму молодым и остается в ней если не навсегда, то надолго. Стимулирование в «клубе» носит внутренний характер. От работников ожидают медленного, постепенного прогресса, на каждом уровне иерархии они должны длительное время набираться знаний и опыта. Как правило, они становятся специалистами общего профиля и приобретают опыт в различных организационных областях. В коммерческих банках, например, многие высшие руководители начинают с должности кассира. «Клубная» культура способствует развитию гибкости внутри организации, однако в глазах окружающих компания является закрытой, неспособной и не желающей проводить перемены.

В «академию» также нанимаются молодые рекруты, заинтересованные в долгосрочном сотрудничестве и медленном, стабильном продвижении вверх по служебной лестнице. Но в отличие от «клуба», работники редко переходят из одного подразделения или отдела в другой. Каждый попадает в свою «колею», становится экспертом в сфере своей специализации. Основой для вознаграждения и продвижения по службе являются трудолюбие и профессионализм. «Академические» культуры можно встретить во многих «возрастных» компаниях: *Coca-Cola*, *Ford*, *GM*, в университетах. Специализация приводит к формированию у сотрудника чувства уверенности в своей необходимости для организации, однако такая культура ограничивает развитие работников и взаимодействие между отделами и подразделениями фирмы. В стабильных средах «академия» весьма эффективна.

Культура «крепости» обычно формируется в кризисной для организации ситуации, когда речь идет о выживании компании. Примерами служат фирмы текстильной промышленности и финансово-кредитные организации, ранее доминировавшие на рынке, а ныне борющиеся за свое существование. «Крепость» не может гарантировать сотрудникам сохранность рабочих мест или профессиональный рост в периоды реструктуризации и сокращения компании, когда она приспосабливается к условиям

внешней среды. Такая культура опасна для работников, но при этом она предоставляет прекрасные возможности для уверенных в себе менеджеров. Те из них, кто преуспевает в таких условиях (как Ли Якокка (*Chrysler*)), становятся известными личностями в своей отрасли или по всей стране.

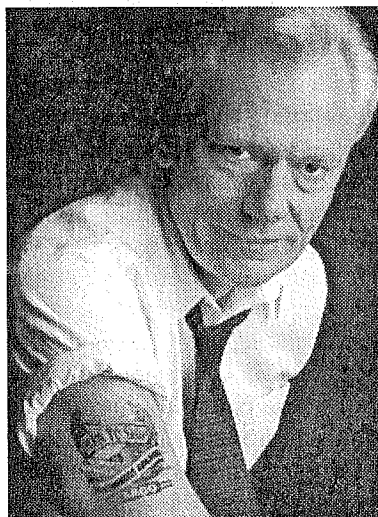
Корпоративная культура в современных условиях

ИЗМЕНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

Корпоративная культура далеко не всегда соответствует потребностям фирмы и условиям внешней среды, ибо культурные ценности обычно отражают то, что было сделано в прошлом. Различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями принято называть **культурным разрывом**.

Во время слияний и поглощений компаний культурный разрыв обычно возрастает, что является одной из основных причин фиаско неудачных объединений. Почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а некоторые эксперты утверждают, что 90 % объединений никогда не достигают планируемых показателей¹¹. Как правило, интеграция финансовых систем и производственных технологий не представляет затруднений; проблемы возникают при попытке объединения неписаных норм и ценностей, в значительной степени определяющих конечный успех новой организации. Особенно остро эта проблема встает перед глобальными компаниями и межкультурными объединениями. Когда компания *Harty Press*, стремившаяся к освоению новой технологии печати, приобрела *Pre-Press Graphics*, ее менеджеры на собственном опыте познакомились с феноменом несовместимости двух организационных культур. Сотрудники *Harty* не отличались строгим стилем в одежде, их руки были испачканы в чернилах и у каждого в нагрудном кармане лежал профсоюзный билет, работники всегда куда-то торопились, но при этом все делалось как-то расслабленно и бесконтрольно. В *Pre-Press*, наоборот, обязанности сотрудников были строго регламентированы, работникам запрещалось делать личные телефонные звонки, а обед длился не более 30 минут. Культуры компаний с самого начала являли собой две противоположности. После слияния начались конфликты интересов и вдобавок ко всему у людей появилась неуверенность в сохранении своей работы. Работники *Pre-Press* не желали делиться своими знаниями, опасаясь, что когда сотрудники *Harty* освоят новую премудрость, потребность в услугах экспертов исчезнет. А те, кому пришлось осваивать технологии цифровой печати, с горечью размышляли о том, что ремесло, которым они занимались десятилетиями, безнадежно устарело. Невнимание менеджеров *Harty* к человеческим аспектам слияния компаний привело к значительному снижению эффективности организации. Вот что говорит менеджер Майкл Платт: «Я думал, что разговоры о культуре — чепуха и выдумки... пока сам не столкнулся с культурным разрывом». Нередко менеджеры упускают из виду, что сформировавшиеся в компании человеческие системы могут как ускорить, так и противодействовать любым изменениям.

Но культурный разрыв возникает и в компаниях, никогда не проходивших через слияния или поглощения. Когда компанию *GTO* (штат Флорида, США), специализирующуюся на производстве автоматических ворот, возглавил Чак Митчелл, фирма находилась на грани банкротства. Менеджер быстро понял, что основная причина неэффективности компании состоит не в том, что и как она делает, а в сердцах ее работников. Как рассказывается во вставке «Движущие силы управленческой революции», трансформация неадаптивной культуры невозможна без индивидов, имеющих твердые собственные ценности, которым доставляет удовольствие наблюдать за обучением, ростом и раскрытием потенциала других людей.



Лидеры-символы, такие как председатель совета директоров, президент и исполнительный директор *Southwest Airlines* Герб Келлегер, формируют корпоративную культуру

ЛИДЕРЫ-СИМВОЛЫ

Один из наиболее эффективных методов адаптации норм и ценностей организации к внешней среде или интеграции культур двух компаний — символическое лидерство, предполагающее, что при изменении культуры основное внимание уделяется рассмотренным нами символам, преданиям, девизам и церемониям. Данный подход позволяет менеджменту значительно быстрее донести до работников новые корпоративные ценности и ускорить процесс их принятия. Слова обязательно должны подкрепляться действиями (Чак Митчелл не просто пропагандировал новые ценности, но добился того, чтобы каждый сотрудник «пощупал» их своими руками).

В стремлении к изменению корпоративной культуры **лидер-символ** самостоятельно определяет и использует наиболее адекватные сигналы и символы. Как правило, влияние осуществляется следующими способами:

1. *Лидер-символ четко и ясно формулирует свое видение культуры организации, что создает предпосылки для формирования общих для сотрудников ценностей.*

**ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
РЕВОЛЮЦИИ****ИЩИТЕ ОТВЕТЫ В ОКРУЖАЮЩИХ ВАС ЛЮДЯХ**

В 19 лет молодой и бесшабашный Чак Митчелл чуть было не забыл раскрыть парашют, так заморозила его открывшаяся при прыжке панорама. Не предчувствовал ли он, что в будущем с ним случится похожая ситуация?

Более 20 лет назад друг Ч. Митчелла, основатель *GTO* Лестер Тауб, перенес сердечный приступ, после чего поручил Чаку войти в совет директоров компании (16 высших менеджеров). Не нужно было быть гениальным финансистом, чтобы догадаться, что *GTO*, небольшая фирма-производитель автоматических ворот, находится в беде. Среднемесячный объем продаж отставал от уровня безубыточности на \$ 35 тыс. Большинство поставщиков соглашались отправлять комплектующие только на условиях предварительной оплаты. Моральное состояние производственных рабочих вообще не поддавалось описанию. Л. Тауб утверждал, что если Ч. Митчелл хочет стать хорошим менеджером, он обязательно должен следовать его примеру: бывший руководитель компании разъезжал по фабрике на велосипеде, подгоняя работников, приказывая им пошевелиться и распекая за жалобы на страховую политику компании.

Чак Митчелл понимал, что так продолжаться не может. Его первая речь перед работниками напоминала просьбу о помощи: «Самое главное, что вы должны сделать, это внимательно присмотреться к самим себе и людям вокруг вас». Ч. Митчелл считал, что основная причина убыточности фирмы — отсутствие возможностей для реализации способностей сотрудников. Ежедневно он приглашал в свой кабинет нескольких подчиненных, и чем больше он их слушал, тем больше они рассказывали. Уволившаяся за несколько месяцев до смены руководства Линда Уильямс вернулась в компанию и предложила расширить ассортимент выпускаемой продукции, начать производство продукции, которую давно выпускают конкуренты. Жалобы сотрудников на минимальный уровень предлагаемого компанией медицинского страхования заставили Ч. Митчелла изменить страховую политику, что привело к удвоению расходов. Но «если люди чувствуют себя хорошо и уверенно, у них начинают появляться идеи, как сделать свою работу лучше, — говорит менеджер. — Мне нужна их помощь».

Еще до того как Ч. Митчелл поднял на совете директоров вопрос о повышении заработной платы, он настоял на том, чтобы 5 % чистой прибыли компании шли на развитие системы участия в прибылях. Он распорядился возвратиться к практике бесплатного кофе с сахаром и отремонтировать давно протекающую крышу. Формированию у работников чувства собственности способствует приказ по компании о разрешении использования по выходным оборудования для ремонта автомобилей сотрудников. Если работнику не хватает денег на запчасти, ему выписывается чек в счет будущей заработной платы. Конечно, Ч. Митчелл понимал, что увеличение степени свободы сотрудников сопряжено с риском, но он уверен, что «компания, в которой отсутствует доверие между менеджерами и сотрудниками, — компания с одной рукой... Но чтобы завоевать такое доверие, приходится смириться с повышенной уязвимостью».

За время, когда во главе *GTO* встал Ч. Митчелл, изменились и показатели компании и ее культура. Объем продаж возрос на 10 %, а чистая прибыль увеличилась с –\$ 311287 в 1993 г. до +\$ 475821 в 1994 г.. Число подаваемых работниками рационализаторских предложений возросло в три раза. Но для Чака Митчелла основной результат изменений заключается в том, что сегодня работники *GTO* уверены — менеджмент учитывает интересы сотрудников, а в компании формируется культура, одна из основных ценностей которой состоит в заботе каждого о каждом и о фирме в целом.

Источник: Joshua Hayatt, «Real-World Reengineering», Inc., April 1995, 40–53.

2. *Лидер-символ пристально наблюдает за повседневной деятельностью организации, фиксируя появление и закрепление новых символов, церемоний и девизов, их соответствии провозглашаемым ценностям. Что еще важнее, действия менеджеров говорят лучше, чем слова.*

Одна из причин высокой эффективности символического лидерства состоит в том, что подчиненные всегда с огромным интересом наблюдают за поведением своего руководителя, стараются проникнуть не только в смысл его слов, но и поступков. К примеру, один менеджер высшего звена рассказывал, что его подчиненные всегда заранее знали о предстоящих увольнениях. Как впоследствии выяснилось, перед расставанием с очередным сотрудником менеджер надевал любимую розовую рубашку и соответствующий галстук.

Когда показатели компании *Physio-Control* начали снижаться, что повлекло за собой повышение напряженности в отношениях между работниками, ее директор по производству Лес Тиффани предложил следующий ход: соревнование между сотрудниками за повышение объемов продаж, причем при его увеличении на \$ 500 тыс. в организации устраивается праздник. В этот день один из высших менеджеров компании одевается в костюм клоуна и разъезжает по заводу на трехколесном велосипеде, за которым следует тележка с транспарантом, объявляющем о радостном событии. Сотрудникам очень понравилось это представление, и за три месяца «празднований» сложился определенный маршрут. Хотя работа останавливалась всего на несколько минут в день, желание увидеть очередного менеджера в роли клоуна было настолько велико, что сотрудники с готовностью наверстывали упущенное.

Рычагом осуществляемых в компании *General Electric* под руководством Джека Уэлча преобразований стало создание нового типа менеджера высшего звена. Дж. Уэлч требовал, чтобы его подчиненные выполняли функции символических лидеров, которые он определял следующим образом: «Это человек, способный представить, как сотрудники хотели бы... выполнять рабочие задания. Это человек, умеющий донести до подчиненных свои представления, умеющий слушать и слышать, умеющий говорить, умеющий добиться их принятия. И это человек, который будет неустанно превращать принятие новых представлений сотрудниками в еще более эффективную работу»¹².

Символическое лидерство позволяет добиться существенных изменений даже в культуре мощных устоявшихся компаний. Директор компании *IBM* Луи Герстнер добился отмены негласных, но очень жестких правил относительно одежды служащих. Сделано это было для того, чтобы символизировать оживление застоявшейся «традиционной» атмосферы. Л. Герстнер пользовался и другими приемами символического лидерства. В первый же день своей работы в *IBM* он предложил менеджерам высшего звена компании написать пятистраничный отчет, в котором требовалось ответить на следующие вопросы: «В каком бизнесе вы работаете?», «Кто ваши покупатели?», «Каковы ваши сильные и слабые стороны?» Написание отчета было отведено два дня. В компании, в которой любое собрание требовало соблюдения определенного ритуала, сложных и длительных совещаний менеджеров и толстых отчетов в голубых папках, мысль нового руководителя прозвучала четко и ясно: в организации происходят изменения.

Лидеры-символы постоянно ищут новые методы реализации своих идей, делают публичные заявления перед сотрудниками компании. Определив основную идею но-

вой культуры, они подкрепляют ее массой (сотнями!) небольших элементов: поступков, утверждений, фактов, церемоний. Сильный, сумевший четко изложить свое видение компании лидер может добиться больших успехов (как это удалось *Wal-Mart*, *Disney*, *McDonald's* и *Levi Strauss*). Гарольд Гинен, бывший исполнительный директор *ITT*, руководствовался принципом: «Ищите неопровержимые факты», а Герб Келлегер из *Southwest Airlines* построил мощную адаптивную культуру на фундаменте девиза: «Делайте то, что хочет клиент; получайте удовольствие от своей работы»¹³.

Скотт Коно, директор компании *Chaix & Johnson*, перенес свой рабочий стол из комфортабельного офиса с 6-метровыми потолками прямо в центр производственного цеха. Свой переезд С. Коно сравнил с «переходом с трибуны на баскетбольную площадку». Тесные контакты с работниками не замедлили сказаться: люди получили мощнейший заряд энергии¹⁴.

И еще одна история, в которой также присутствует рабочий стол. В середине лета г-н Марс посетил одну из своих кондитерских фабрик.

Он отправился на третий этаж, на котором было размещено основное производственное оборудование. Жара там стоит адская. Г-н Марс спросил директора фабрики: «Почему здесь нет кондиционеров?» Тот ответил, что в бюджете кондиционеры не предусмотрены, да и сам бюджет трещит по швам. Ничуть не сомневаясь в словах управляющего, г-н Марс подошел к ближайшему телефону, позвонил в технический отдел и попросил его начальника немедленно подняться наверх. Г-н Марс сказал: «Пока мы (он и директор фабрики) работаем на этом этаже, не могли бы вы перенести мебель из кабинета директора сюда? Поставьте все вот здесь, рядом с этим агрегатом». Как только на фабрике появились кондиционеры, директор переехал назад в свой офис¹⁵.

Подобные предания существуют во многих компаниях и в лучших из них используются для укрепления внутренней культуры. Ценность их определяется не столько достоверностью, сколько частотой их пересказа из уст в уста и способностью донести до людей основные принципы корпоративной культуры.

В заключение еще раз напомним, что лидеры-символы воздействуют на корпоративную культуру посредством публичных заявлений, церемоний, преданий, героев, символов и слоганов. Если для адаптации компании к условиям внешней среды или ускорения внутренней интеграции необходимы перемены, менеджеры, используя символы, должны воздействовать на основы организационной культуры.

Вопросы

1. Экологи предсказывают существенные изменения в климате Земли. В частности, в течение ближайших 60 лет средняя температура должна повыситься на 4,4 °С. Каким компаниям необходимо обратить внимание на этот долгосрочный прогноз?
2. В чем состоит сходство среды задач банка и функциональной среды государственного фонда социального страхования? В чем заключаются их различия?
3. Какие факторы воздействуют на уровень организационной неопределенности? Из какой среды они обычно происходят: из среды задач или из генеральной среды?

4. В гл. 2 утверждалось, что покупатели являются важнейшим элементом внешней среды. Существуют ли такие ситуации, когда данное утверждение может оказаться неверным?
5. Компания *Caterpillar* процветала вплоть до середины 1980-х гг., когда производитель гусеничной техники столкнулся с рядом неблагоприятных внешних факторов: падение цен на нефть, рост процентных ставок, глобальный экономический спад, рост курса доллара, конкуренция со стороны японских предприятий. В чем могла бы заключаться реакция руководства *Caterpillar*?
6. Дайте определение корпоративной культуры и объясните ее важность для менеджеров.
7. Почему для корпоративной культуры так важны символы? Имеют ли символическую ценность предания, герои, девизы и церемонии?
8. В чем состояли основные ценности культуры компании, в которой вы работаете или работали? Соответствовали эти ценности требованиям внешней среды? Потребностям работников?
9. Каким условиям внешней среды в наибольшей степени адекватна культура «бейсбольной команды»? Чем этот тип культуры отличается от «академии»?
10. Как вы считаете, какой тип культуры (с мощными ценностями или со слабыми, невыраженными ценностями) в наибольшей степени способствует эффективной работе организации? Есть ли ситуации, когда мощная культура негативно отражается на уровне эффективности?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ЧТО ТАКОЕ МОЩНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

Возьмите любую организацию, которую вы достаточно хорошо знаете (например школу или фирму, на которую вы работаете). Укажите, насколько вы согласны или не согласны с приведенными в табл. 3.2 утверждениями.

Подсчитайте общую сумму баллов. Сумма в 52 балла и выше означает, что в вашей организации существует мощная культура, схожая с культурой *Procter & Gamble* и *Hewlett-Packard*. Если ваша оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, компания характеризуется умеренно сильной культурой (*American Airlines*, *Coca-Cola*, *Citibank*). Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура, что, наиболее вероятно, отнюдь не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов. Обсудите положительные и отрицательные стороны сильной корпоративной культуры. Означает ли такая культура, что сотрудники организации должны быть похожи друг на друга?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

ЧТО ДЕЛАТЬ С ЛАРРИ?

Заканчивался четвертый квартал, Холли Васкес составляет отчет о прибылях для регионального менеджера своего подразделения. Она неприятно удивлена, заметив,

Таблица 3.2

	Полностью не согласен				Полностью согласен
1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цель, осознают важность покупателей	1	2	3	4	5
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1	2	3	4	5
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1	2	3	4	5
4. Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	1	2	3	4	5
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	1	2	3	4	5
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1	2	3	4	5
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированные на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	1	2	3	4	5
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	1	2	3	4	5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы — его профессионализм, а не интриги и знакомства	1	2	3	4	5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	1	2	3	4	5
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1	2	3	4	5
12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1	2	3	4	5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	1	2	3	4	5
Общая сумма баллов					

Источник: Richard Pascale, «The Paradox of "Corporate Culture": Reconciling Ourselves to Socialization», California Management Review 27, no. 2, 1985; David A. Kolb, Joyce S. Osland, Irwin M. Rubin, Organizational Behavior: An Experiential Approach, 6th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1995, 346–347.

что впервые за все время ее пребывания на посту менеджера по сбыту в *Wallog Computers* ее группа не попала в группу региональных лидеров. Холл замечала, что по сравнению с прошлым годом продажи несколько уменьшились, но надеялась, что в последнем квартале они наверстают упущенное, тем более что акционеры компании требовали повысить интенсивность сбыта. Х. Васкес опасалась, что в *Wallog* начнется сокращение торговых работников, а значит внутренняя культура, благодаря которой она проработала в фирме более 10 лет, неизбежно изменится.

Взглянув на таблицу индивидуальных результатов, Холли поняла, в чем, вернее в ком, проблема: Ларри Норрис. Проработав на компанию 27 лет, Л. Норрис продал ее товаров больше, чем кто-либо во всем регионе, но в последние 3 года он не достигает даже плановых показателей. В отличие от новых работников, Ларри плохо разбирается в новых продуктах, а его методы продажи «по старинке», похоже, абсолютно неэффективны. Менеджер предложила ему проконсультироваться с «новыми ребятами», но «ветеран» заупрямился.

Холли Васкес понимает, что ее информации о деятельности Л. Норриса достаточно для его увольнения с занимаемой должности. Однако он вряд ли может рассчитывать остаться в *Wallog*. Ларри 56 лет — слишком мало для пенсии, но слишком много, чтобы найти работу с той же зарплатой. Ларри Норрис был не только другом, но и любимцем всего отдела. Его уход отрицательно скажется на настроении остальных работников. Холли не желает увольнять его, однако она не может рисковать и репутацией отдела, и своей собственной.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Уволить Ларри Норриса с уведомлением за две недели, предоставив ему большую компенсацию и всестороннюю помощь в поиске новой работы.
2. Выдвинуть перед ним ультиматум: либо он выполняет план, либо..., и пускай он сам ищет решение. В конце концов выполнение норм — общая обязанность.
3. Обязать Л. Норриса изучить новые продукты и методы продажи, применяемые лучшими торговыми представителями фирмы, а дальше надеяться на то, что его показатели повысятся.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ОБЩЕСТВО РАВНЫХ

Тед Шелби обычно не совершает подобных ошибок, но...

— Эй, Стэнли, — сказал Тед Шелби, просунув голову в дверь, — у тебя есть минутка? Я тут свой офис перестроил. Зайди, посмотри. Я там придумал кое-что.

Стэнли всегда интересовали новые идеи Теда. Если и существовал человек, на которого он хотел быть похожим, так это Эдвард У. Шелби IV. Стэнли отправился вслед за Тедом в его офис и, дойдя до порога, остолбенел.

Перестроил — не то слово! Куда делась облицованная ореховым деревом мебель Теда, где его телефонный столик? Комната, по сути, была пустой, если не считать большого круглого и казавшегося абсолютно безжизненным стола из кафетерия и полудюжины расположенных вокруг вращающихся стульев.

— Ну разве не красота? Насколько я знаю, я — первый менеджер высшего звена на нашем заводе, который придумал такое. Здесь главное — форма: нет ни передних мест, ни задних. Никаких тебе проблем со статусом. Мы все тут поместимся и сможем общаться более эффективно.

Мы? Общаться? Эффективно? Да, похоже, Тед посещает семинары доктора Фауста по развитию руководителей. Основная идея этих семинаров — вы угадали — «руководить, участвуя». Эдвард У. Шелби IV всегда считал себя истинным демократом.

— Видишь ли, Стэнли, — проникновенно обращается Тед к коллеге, — в современном менеджменте есть один крупный недостаток: основной канал коммуникации является односторонним и направлен он сверху вниз. Отсюда, сверху, мы просто отдаем приказы подчиненным, ничуть не заботясь об обратной связи. Но ведь то, что менеджер имеет более высокий статус и широкие полномочия, не обязательно (Стэнли отметил про себя это «обязательно») означает, что мы лучше своих сотрудников. Поэтому мне кажется, что нам нужен двусторонний обмен мнениями: сверху вниз и снизу вверх.

— И поэтому здесь стол из кафетерия?

— Именно поэтому. Мы, менеджеры, не можем найти ответы на все вопросы. Не знаю, почему я сам раньше этого не понимал. Почему... возьмем крайний случай... ну, вот хотя бы ребята, что управляют этими машинами там, внизу. Спорю на что угодно, что любой из них знает что-то, о чем я никогда даже не задумывался. Вот поэтому я и перестроил свой офис. Я сделал из него узел двусторонней связи.

— Да уж, это действительно впервые.

Несколько дней спустя, проходя мимо офиса Теда Шелби, Стэнли с удивлением отметил, что его рабочий стол, мебель и телефонный столик вернулись на прежние места.

Заинтересованный обратным превращением, Стэнли обратился к Бонни, секретарю коллеги.

— А где же новый круглый стол Теда?

— Это ты о том столе, за которым мы должны были предаваться коллективному мышлению? Насколько мне известно, через два дня после того, как он притащил его в свой офис, туда заглянул мистер Дрейк. Знаешь, он просто шел мимо, но вдруг остановился, вернулся, заглянул внутрь и долго так смотрел на все это. Потом он подошел ко мне и... Ну, ты знаешь, как у него краснеет лицо, когда он начинает выходить из себя. Так вот, в этот раз он разозлился настолько, что лицо у него стало белым, как мел. И когда он начал говорить, то, по-моему, он даже не открывал рта, я его едва слышала. А сказал он вот что: «Убрать. Сейчас же. Мебель мистера Шелби назад в офис. Пригласите его ко мне».

Ой-ой. Думаете, Тед был по-своему прав, да? Ну что ж, теперь вы уж точно знаете, почему офисы выглядят так, как они выглядят.

ВОПРОСЫ

1. Как бы вы охарактеризовали культуру компании? Какие ценности в ней доминируют?
2. Почему провалился эксперимент Теда Шелби? Как вы оцениваете его конкретные шаги, цель которых состояла в повышении роли рабочих в коммуникативном процессе?

3. Что бы вы порекомендовали Теду, чтобы изменить его отношения с подчиненными? Может ли менеджер изменить культурные ценности, если его действия противоречат воззрениям других членов организации (прежде всего ее руководства)?

Источник: R. Richard Ritti and G. Ray Funkhouser, The Ropes to Skip & The Ropes to Know, 3rd ed., New York, Wiley, 1987, 176–177.

Литература

- ¹ *Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 5th ed., St. Paul, Minn.: West, 1995.*
- ² *L. J. Bourgeois, «Strategy and Environment: A Conceptual Integration», Academy of Management Review 5, 1980, 25–39.*
- ³ *John Huey, «Waking Up to the New Economy», Fortune, June 27, 1994, 36–46.*
- ⁴ *David Lieberman, «Keeping Up with the Murdochs», Business Week, March 20, 1989, 32–34; Don Lee Bohl, ed., Tying the Corporate Knot, New York, American Management Association, 1989; Fierman, «When Genteel Rivals Become Moral Enemies», Fortune, May 15, 1995; Joseph Pereira, «The Toy Industry, Too, Is Merging Like Crazy to Win Selling Power», The Wall Street Journal, October 28, 1994, A1, A13.*
- ⁵ *Jenny C. McCune, «In the Shadow of Wal-Mart», Management Review, December 1994, 10–16.*
- ⁶ *John Lorink, «The Death of the Dream?», Canadian Business, October 1993, 36–50; Jennifer Reingold, «A Dose of Humility», Financial World, October 11, 1994, 56–57; Jay Palmer, «A Comeback Coming?», Barron's, February 21, 1994, 12–13.*
- ⁷ *Robert B. Duncan, «Characteristics of Organizational Environment and perceived Environmental Uncertainty», Administrative Science Quarterly 17, 1972, 313–327; Daft, Organization Theory and Design.*
- ⁸ *Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, «Issues in Understanding and Changing Culture», California Management Review 28, Winter 1986, 87–94; Linda Smircich, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», Administrative Science Quarterly 28, 1983, 339–358.*
- ⁹ *Wendy Zellner, «Mr. Sam's Experiment Is Alive and Well», Business Week, April 20, 1992, 39; Sam Walton (with John Huey), Sam Walton: Made in America, New York: Doubleday, 1992; John Huey, «America's Most Successful Merchant», Fortune, September 23, 1991, 46–59; Bill Saporito, «And the Winner Is Still... Wal-Mart», Fortune, May 2, 1994, 62–70.*
- ¹⁰ *James C. Collins, «Change Is Good — But First Know What Should Newer Change», Fortune, May 29, 1995, 141; Brian Dumaine, «Why Great Companies Last», Fortune, January 16, 1995, 129; Russell Mitchell with Michael Oneal, «Managing by Values», Business Week, August 1, 1994, 46–52.*
- ¹¹ *Morty Lefkoe, «Why So Many Mergers Fail», Fortune, June 20, 1987, 113–114.*
- ¹² *Russell Mitchell, «Jack Welch: How Good a manager?», Business Week, December 14, 1987, 92–103.*
- ¹³ *«Southwest Airlines' Herb Kelleher: Unorthodoxy at Work», an interview with William G. Lee, Management Review, January 1995, 9–12.*
- ¹⁴ *Ellyn E. Spragins, «Motivation: Out of the Frying Pan», Inc., December 1991, 157.*
- ¹⁵ *Tom Peters and Nancy Austin, A Passion for Excellence: The Leadership Difference, New York: Random House, 1985, 278.*

Глава 4

МЕНЕДЖМЕНТ В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Мир без границ

Международная среда бизнеса

Экономическая среда

Законодательно-политическая среда

Генеральное соглашение по тарифам и торговле

Европейский союз

Североамериканское соглашение о свободной торговле

Торговые альянсы — перспектива или ловушка?

Социокультурная среда

Выход на международные рынки

Использование зарубежных ресурсов

Экспорт

Лицензирование

Прямые инвестиции

Многонациональные корпорации

Характеристики многонациональных корпораций

Менеджмент в глобальном масштабе

Индивидуальные проблемы глобальных менеджеров

Менеджмент за рубежом

Обучение в глобальном масштабе

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Развивающемся мире без границ
- ◆ Международном менеджменте и его отличиях от управления деятельностью фирмы на внутреннем рынке
- ◆ Различиях в экономической, социокультурной и законодательно-политической средах разных стран мира, определяющих особенности деятельности компаний
- ◆ Различных стратегиях выхода на зарубежные рынки
- ◆ Многонациональных корпорациях и их основных стратегиях

Управленческая проблема

Для того чтобы подчеркнуть статус глобальной компании, *Federal Express* изменила свой логотип и разработала новый девиз: «Мир вовремя». Когда ее основатель Фредерик Смит только начинал свою деятельность в США, о возможности доставки почты за одну ночь никто и не помышлял и новая услуга быстро завоевала популярность у населения. Однако первая же попытка Ф. Смита повторить успех за рубежом окончилась неудачей. Используемая в Северной Америке централизованная система доставки оказалась непригодной для Европы. На европейском рынке доминирующие позиции занимала брюссельская компания *DHL Worldwide Express*. Нахальный с точки зрения европейских бизнесменов подход *Federal Express* не принес желанных результатов. Многочисленные попытки американской компании, которая очертя голову бросилась осваивать новые территории, натолкнулись на культурные барьеры, такие как традиции сверхурочных работ в Испании и склонность русских тащить к себе домой все, что плохо лежит. Потеряв за пять лет \$ 1,5 млрд, *Federal Express* была вынуждена в 1992 г. закрыть центральный сортировочный узел в Брюсселе и приняла решение о прекращении европейских операций. Как не без удовольствия отметил один из конкурентов, «*Federal Express* являет собой ярчайший пример того, что мир — это не Соединенные Штаты Америки»!

Как вы думаете, почему *Federal Express* не смогла развить свой успех в Европе? Что бы вы порекомендовали Фреду Смиту, который продолжает доставлять «мир вовремя»?

Federal Express — огромная устоявшаяся компания. Но при попытке глобализации бизнеса она столкнулась с не менее масштабными трудностями. С другой стороны, многие американские компании (*McDonald's*, *IBM*, *Coca-Cola*, *Kellogg*, *Boeing*, *General Motors*, *Caterpillar Tractor*) значительную часть своей прибыли получают именно от международных операций. И каждая из них так или иначе адаптировала товары и практику ведения бизнеса к уникальным потребностям разных стран, ибо в случае успеха рынком сбыта компании становится весь мир.

Какую роль играет изучение международного бизнеса в менеджменте? Если вы не умеете мыслить в международном масштабе, вы ничего не понимаете в менеджменте. Совершенно серьезно. Пока вы читаете эти строки, идеи, планы по созданию новых предприятий, вложению капитала, бизнес-стратегии, кроссовки «*Reebok*», товары и услуги перемещаются по планете (по телефонным проводам, компьютерным сетям, по факсу, по почте, в трюмах судов и по железной дороге). Фред Смит знает, что, несмотря на определенные риски, его компания должна стать компанией глобальной и не так давно *Federal Express* предприняла попытку выйти на гигантский китайский рынок. И это только часть ее долгосрочной международной стратегии.

Влияние международных факторов на деловой мир идет «рука об руку» со стремительным развитием технологий и средств коммуникаций. Например, компания *Montague* в Кембридже разрабатывает уникальные в своем роде складные горные велосипеды. Дизайн осуществляется в США, производство — на Тайване, а основные продажи — по всей Европе. Сообщениями об изменениях в дизайне и конструкции обмениваются офисы, расположенные на трех континентах, причем иногда по не-

сколько раз в день. Специализирующаяся на прямых продажах компания *Nu Skin International* (Юта, США) использует компьютерную сеть и специальное программное обеспечение, посредством которого 300 тыс. ее независимых дистрибьюторов продают косметику и предметы личной гигиены в восьми странах мира.

Сегодня никто не может считать себя независимым от внешнего мира. Даже если деятельность вашей фирмы не выходит за пределы одного города, завтра вас может купить компания из Англии, Японии, Германии или откуда-либо еще. Сотрудники таких американских компаний, как *Standard Oil, Federal Department Stores, Pillsbury, Shell Oil, Chesebrough-Pond's, Carnation, Celanese, Firestone, CBS Records* — давно трудятся на зарубежных работодателей. Только японцы ежегодно приобретают около 200 мелких и средних американских компаний.

А представьте себе такую ситуацию: вы приходите на работу и на утреннем совещании ваш директор заявляет о необходимости разработки стратегии выхода на мировой рынок. Очевидно, у компании может возникнуть потребность в работниках, имеющих опыт международной деятельности и знающих иностранные языки. Или, что еще неприятнее: зарубежный конкурент начинает атаку на вашу фирму. Несколько лет назад американские компании производили 85 % всех микросхем компьютерной памяти и их позиции на мировом рынке казались незыблемыми. По крайней мере так они сами считали. Но уже через несколько лет 75 % рынка принадлежало японским компаниям, а доля США сократилась до 15 %. При таком положении дел уже ни у кого из американцев не вызывает удивления тот факт, что во главе таких корпораций, как *Du Pont, Coca-Cola, Revlon, Gerber, NCR* и *Heinz* стоят зарубежные менеджеры.

В этой главе мы рассмотрим основные концепции глобальной среды и международного менеджмента. Прежде всего мы проанализируем трудности, с которыми сталкиваются менеджеры — экономические, законодательно-политические и социокультурные препятствия. Затем мы обсудим проблему многонациональных корпораций и различные аспекты стратегий и методов выхода на международные рынки и успешных операций на них.

Мир без границ

Не является ли продолжение стратегии глобализации компанией *Federal Express* грубой ошибкой ее менеджмента, ведь компания уже потеряла на этом огромные деньги? Здравый смысл подсказывает, что компании, работающие в глобальных отраслях, должны играть по глобальным правилам. Если менеджеры компании не умеют мыслить глобально, за них это сделают другие. Тех, кто отстает от лидеров, попросту проглатывают. Конкуренты *Federal Express* заключают альянсы, поглощают соперничающие компании и объединяются, что угрожает уже внутреннему, американскому рынку компании. И она потеряет «домашний» рынок, если не найдет в себе силы удовлетворить растущие глобальные потребности в почтовой связи.

Глобальное мышление выводит компании на новый, более высокий конкурентный уровень. Возьмем гонконгскую компанию *Johnson Electric Holding*, производящую

микроэлектродвигатели для фенов, миксеров, электрических автомобильных стеклоподъемников и дверные замки на общую сумму \$ 195 млн. Ее фабрики находятся в южной части Китая, а исследовательские лаборатории — в Гонконге, т. е. в тысячах километров от автозаводов ведущих производителей. Современные информационные технологии позволяют ей находить новых покупателей своих устройств. На видеоконференциях дизайнеры *Johnson* каждое утро в течение двух часов «лицом к лицу» общаются с европейскими и американскими заказчиками. Все процессы в компании построены так, что от момента получения концепции товара до отправки прототипа американскому клиенту проходит не более шести недель.

Не так давно Алекс Тротман, председатель совета директоров *Ford Motor*, провозгласил рождение *Ford 2000*, системы глобальных перемен, которые должны превратить компанию в единый огромный глобальный «организм» по разработке и производству новых автомобилей. *Ford* уже выпускает «глобальную модель» — автомобиль среднего класса, который в Европе продается под маркой «*Mondeo*», а в Америке — «*Ford Contour*» и «*Mercury Mystique*».

Не менее быстро, используя образовательные программы и агрессивную рекламу в условиях *мира без границ*, развивается компания *Colgate-Palmolive*. Ряд стратегических приобретений и быстрое внедрение на рынок сотен новых продуктов позволили *Colgate* добиться потрясающих результатов: компания присутствует на 194 рынках мира и занимает прочные позиции на развивающихся рынках Латинской Америки, Азии, Африки, Центральной и Восточной Европы.

Как правило, в процессе глобализации компания проходит через ряд этапов:

1. На *внутреннем этапе* рыночный потенциал ограничивается страной происхождения компании; производство и маркетинг ведутся в пределах ее внутреннего рынка. Менеджеры, возможно, знают о глобальной среде и рассматривают варианты выхода на международный рынок.
2. На *международном этапе* возрастает доля экспорта компании, которая, как правило, переходит к *мультирегиональной стратегии*. Продвижением ее продуктов в некоторых зарубежных странах могут заниматься маркетинговые агентства.
3. На *мультинациональном этапе* маркетинговые и производственные мощности компаний размещаются в разных странах мира; более 30 % объема продаж приходится на поставки в другие государства. Обычно «родиной» компании является какая-то одна страна, хотя возможен и *бинациональный* вариант, когда фирма принадлежит и контролируется партнерами из двух стран (компании *Unilever* и *Royal Dutch/Shell Group* имеют британские и голландские «корни»).
4. Наконец, на *глобальном этапе* развития компания уже не привязана ни к одной стране. Такие компании (большинство из них к этому времени могут по праву называться корпорациями) работают в истинно глобальном масштабе, продавая товары и закупаая ресурсы в странах, которые предлагают наиболее выгодные условия. На этом этапе собственность, контроль и высшее руководство компанией распределяются по нескольким странам мира.

По мере увеличения числа глобальных компаний уменьшается значимость понятия «граница», что находит отражение в повышении степени участия зарубежных менеджеров в их руководстве. Считается, что менеджер, претендующий на повышение, должен знать один, а лучше два иностранных языка и иметь опыт международной работы. Потребность в «глобальных менеджерах» постоянно возрастает (см. «В фо-

кусе — многообразии»). Давайте рассмотрим структуру современной глобальной компании на конкретном примере концерна *Nestle* (Швейцария), в котором доля зарубежных продаж в общем объеме достигает 98 %, а доля работников из других стран в общем числе сотрудников — 96 %. Исполнительный директор *Nestle*, Гельмут Мюхтер, — немец по происхождению, около половины высших руководителей также не являются гражданами Швейцарии. Г. Мюхтер убежден, что руководство следует доверять местным менеджерам, хорошо знакомым со своим регионом и его культурой. Комбинация всемирно известных торговых марок и автономных региональных менеджеров вывела *Nestle* на первое место среди производителей марочных продуктов питания в Мексике, Бразилии, Чили и Таиланде. Компания вот-вот займет лидирующие позиции на рынках Вьетнама и Китая. Не отстают в международном росте и американские компании. Во главе глобального медиагиганта, компании *News Corporation*, которой принадлежит *Fox Broadcasting Company*, стоит Руперт Мердок (родился в Австралии, получил образование в Великобритании, а ныне является гражданином США). В английской компании *ICI* 40 % (из 170) высших руководителей не являются гражданами Великобритании. Такие компании, как *Hoechst* и *BASF* (ФРГ) в своей международной деятельности также полагаются исключительно на местных менеджеров.

Международная среда бизнеса

Под международным менеджментом понимают управление деятельностью компании более чем в одной стране. Основные задачи менеджмента (финансы, производство, распределение товаров и услуг) изменяются незначительно, а такие основные его функции, как планирование, организация, лидерство и контроль вообще не зависят от масштабов деятельности организации. Но международный менеджмент сопряжен с весьма высокими рисками. Например:

- ◆ Торговая компания *Wal-Mart*, пытавшаяся реализовать в Гонконге концепцию оптовых клубов покупателей, столкнулась с непредвиденными трудностями. Потенциальный покупатель, молодой бухгалтер, увидев двухкилограммовую упаковку арахисового масла, покачал головой и сказал: «Да, цена неплохая, но куда я его дену?»²
- ◆ При переводе на испанский язык рекламный слоган «*Turn It Loose*» («Позволь себе расслабиться») американской пивоваренной компании *Coors Beer* звучал как «Выпей *Coors* и заработай диарею». Впросак попала и другая компания, *Budweiser*, и тоже с испанским языком.
- ◆ Предполагалось, что в телевизионной рекламе компании *Nike* представители разных стран мира должны произносить на родном языке ее слоган «*Just Do It*» («Ты сделал это»). На самом деле один из участников съемок говорил: «Эти тапки мне не подходят, дайте размер побольше».
- ◆ Не зная, что для жителей Азии белый цвет символизирует смерть и невезение, компания *United Airlines* при открытии нового рейса из Гонконга вручала пассажирам белые гвоздики.

Кто-то просто посмеется над этими примерами, но вот попавшим впросак менеджерам было не до шуток. Что делать менеджерам молодых глобальных компаний, чтобы

В ФОКУСЕ — МНОГООБРАЗИЕ РАЗЫСКИВАЮТСЯ: ГЛОБАЛЬНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ

Американским, да и всем остальным корпорациям требуются новые работники. В *Colgate-Palmolive* их называют *глобализаторами*, а в Европе они известны как *евроменеджеры*. Но так или иначе, каждая глобальная корпорация стремится к тому, чтобы посты менеджеров занимали лучшие из лучших.

Конкуренция между претендентами нешуточная. Так, на 15 вакансий в *Colgate-Palmolive* претендовали 15 тыс. кандидатов. Потребность в менеджерах глобального уровня привела к появлению рекрутинговых фирм, специализирующихся на подборе такого рода персонала. Крупнейшие международные «охотники за головами» (*Korn/Ferry*, *Egon Zehnder International* и *Russell Reynolds Associates*) предлагают клиентам высших руководителей, владеющих несколькими иностранными языками, имеющих достаточно большой опыт работы в различных национальных культурах. Поиском нужных сотрудников и помощью в глобализации фирм занимаются и другие консультационные компании (*Andersen Consulting*, *Booz, Allen & Hamilton*, *McKinsey*).

Как узнать, подходите ли вы под их требования? Давайте проверим ваши знания международной культуры. «Смеющаяся рыба» — это а) используемое в арабских странах идиоматическое выражение, б) блюдо китайской кухни. В Бельгии во время трапезы вы должны а) убирать руки со стола, б) держать руки на столе. Смотреть в глаза и жестами демонстрировать свою открытость необходимо на деловых переговорах в а) Мексике, б) Саудовской Аравии. Во время разговора американцы стоят ближе друг к другу, чем южноамериканцы и африканцы а) да, б) нет. В Англии выражение «to table an issue» означает а) отложить обсуждение вопроса б) вернуться к вопросу 1. В каждом случае правильный ответ — б).

Для того чтобы помочь своим сотрудникам преодолеть культурные барьеры, глобальные корпорации реализуют специальные программы для менеджеров. Например, в специализирующемся на выпуске авиационных двигателей подразделении *General Electric* руководители среднего звена и инженеры обязаны посещать курсы иностранных языков, на которых они знакомятся и с особенностями культуры разных стран. В *American Express* младших менеджеров регулярно переводят на работу в зарубежные представительства. Подобные программы подготовки менеджеров к глобальной деятельности существуют и в *PepsiCo*, *Raychem*, *Honda of America*, *GM* и во многих других компаниях. И круг их постоянно расширяется. Как заметил один международный менеджер по персоналу: «Знать, как вести бизнес за рубежом и уметь понимать различные потребности покупателей во всем мире — значит обладать всем необходимым для глобальной работы».

Однако одного лишь знания нескольких языков недостаточно. Корпорации нуждаются в сотрудниках с развитыми способностями работы с персоналом. «Нам необходимы менеджеры, обладающие навыками командной работы и осознающие ценность консенсуса», — говорит председатель совета директоров *Unilever*. Эффективная глобализация компании основывается на командной работе и преодолении межнациональных, расовых и религиозных предрассудков.

Источники: Joann S. Lublin, «Companies Use Cross-Cultural Training to Help Their Employees Adjust Abroad», *The Wall Street Journal*, August 4, 1992, B1, B9; «Younger Managers Learn Global Skills», *The Wall Street Journal*, March 31, 1992, B1; *Shawn Tully*, «The Hunt for the Global Manager», *Fortune*, May 21, 1990, 140–144; *Bob Hagerty*, «Firms in Europe Try to Find Executives Who Can Cross Borders in a Single Bound», *The Wall Street Journal*, January 25, 1991, B1, B2; *William A. Nowlin*, «What's Your Cross-Cultural IQ?».

не наступить на грабли, по которым уже прошли их коллеги? Основные необходимые для понимания международной бизнес-среды факторы могут быть сгруппированы в три крупные области: экономическую, законодательно-политическую и социокультурную (см. рис. 4.1).

Экономическая среда

Экономическая среда есть совокупность экономических условий в стране, в которой компания осуществляет свои операции и включает в себя такие факторы, как уровень экономического развития, инфраструктура, рынки ресурсов и готовых продуктов, курсы валют, инфляцию, процентные ставки, показатели экономического роста.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ. Страны и регионы мира характеризуются различными уровнями экономического развития. Все страны можно разделить на две группы: развивающиеся (или *слаборазвитые*) и развитые. В качестве критерия отнесения страны к той или иной группе традиционно используется показатель *доход на душу населения* (т. е. доход, полученный страной в ходе производства товаров и услуг, отнесенный к численности ее населения). К развивающимся странам, в которых этот показатель весьма невелик, относят практически все Южное полушарие (страны Африки, Азии и Южной Америки). Развитые страны в основном сосредоточены в Северном полушарии (страны Северной Америки, Европы и Япония).

Штаб-квартиры большинства международных фирм располагаются в богатых, экономически развитых странах. Однако если судить по числу потенциальных покупателей, развивающиеся страны представляют собой огромный рынок, к которому приглядываются многие компании. Крупные американские розничные торговцы, такие



Рис. 4.1. Основные факторы международной среды

как *Wal-Mart* и *Toys «R» Us*, именно потому и вышли на мировой уровень, чтобы удовлетворить растущий спрос на удобство, богатство выбора и более выгодные цены в Китае, Мексике и Бразилии. Сегодня эти компании, возможно, переживают нелегкие времена, однако они создают себе задел на будущее, позиционируют себя в новейших экономиках, где основная масса населения как минимум на десять лет отстает от пика своей покупательской способности.

ИНФРАСТРУКТУРА. *Инфраструктуру* страны составляют ее физические структуры, поддерживающие экономическую деятельность: транспортные системы (аэропорты, автомобильные и железные дороги), энергетические системы (электростанции и подстанции), системы коммуникаций (телефонные линии, радиостанции). Компании, работающие в слаборазвитых странах, должны быть готовы к низкому уровню используемых там технологий и запутанным системам связи, распределения и логистики. Майк Мазола, менеджер *Reuters*, обнаружил, что в Мексике на установку телефона может потребоваться целый год. Но даже после того как телефон был установлен, для того, чтобы сделать звонок, ему приходилось по несколько раз набирать номер. Но неразвитость инфраструктуры сама по себе представляет неплохие возможности для фирм-производителей ответственного оборудования.

РЫНКИ РЕСУРСОВ И ГОТОВЫХ ПРОДУКТОВ. Менеджеры оперирующей за рубежом компании обязаны оценивать спрос на предлагаемые ею товары и услуги. Если его уровень достаточно высок, компания может принять решение о начале или продолжении экспорта. Однако для осуществления прямых инвестиций необходимо проанализировать доступность ресурсов (сырье и рабочая сила). К примеру, основная проблема для кафе быстрого питания компании *McDonald's*, которая продает свои гамбургеры на всех континентах, кроме Антарктиды, является закупка на месте всех необходимых компонентов, от булочек до пластиковых трубочек. В Кракове гамбургеры *McDonald's* производятся на польском заводе, частично принадлежащем чикагской компании *OSI Industries*, лук поставляется из Калифорнии, булочки — с производственно-распределительного центра в Подмосковье, картофель — из Германии. По возможности *McDonald's* старается опираться на местных поставщиков. В Таиланде компания реализовала программу обучения местных фермеров выращиванию картофеля сорта «Айдахо» красно-коричневого цвета, необходимого для производства золотистых чипсов.

ОБМЕННЫЕ КУРСЫ. *Обменные курсы валют* выражают пропорции обмена денежной единицы одной страны на валюту другой. Изменение этих курсов может серьезно сказаться на прибыльности международных операций, ежедневный объем которых составляет (что предполагает и перевод одной валюты в другую) миллиарды долларов. Предположим, к примеру, что один американский доллар обменивается на 8 французских франков. Если цена доллара возрастет до 10 франков, американские товары во Франции станут более дорогими, так как на покупку каждого доллара стоимости товара придется потратить больше франков. Экспортировать товары США во Францию станет сложнее, поэтому прибыли американских производителей снизятся. Если же цена доллара, наоборот, опустится до 6 франков, американские товары во Франции станут дешевле и прибыльность их экспорта повысится.

Законодательно-политическая среда

Выходя на рынки других стран, компании сталкиваются с неизвестными ранее политическими системами, а также усиленным контролем и регулированием со стороны местных властей. Государство, да и простые граждане часто смотрят на зарубежные компании как на чужаков и с подозрением относятся к их влиянию на экономическую независимость и политический суверенитет страны. К основным проблемам законодательно-политического характера, с которыми сталкиваются международные фирмы, относятся политические риски, политическая нестабильность, национальные законы и ограничения.

ПОЛИТИЧЕСКИЙ РИСК. *Политический риск* компании определяется как вероятность утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности в связи с политическими событиями или действиями местного правительства. Сюда же можно отнести национализацию (лишение частного предприятия прав собственности в пользу государства) и другие акты насилия против компании или ее работников. Поскольку такие события не являются чем-то из ряда вон выходящим, у фирмы должны быть специальные планы и программы действий в случае негативного развития политической ситуации. Некоторые компании даже страхуются на случай негативных политических событий, особенно при выходе в такие страны повышенного риска, как Китай, Бразилия, государства Восточной Европы.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ НЕСТАБИЛЬНОСТЬ. Еще одна проблема — политическая нестабильность в стране пребывания международной компании: забастовки, революции, гражданские беспорядки, частые смены правительства. Политическая нестабильность усиливает неопределенность. Высоким уровнем политической нестабильности отличаются страны бывшего советского блока, в которых очень часто происходит смена правительств и политического курса. Например, чехословацкий лидер и драматург Вацлав Гавел, выбранный президентом страны в середине 1992 г., был смещен со своего поста (впоследствии был вновь избран главой государства). Чешскому правительству удалось мирно разрешить проблему национализма, возникшую в Словакии, однако в 1993-м страна разделилась надвое. А в бывшей Югославии между некоторыми ее республиками разгорелась война.

Большинство компаний предпочитают работать в стабильных с политической точки зрения странах, но регионы с нестабильной обстановкой нередко предоставляют наибольшие возможности для роста. Вероятность насилия выше всего в странах, в которых происходят политические, этнические или религиозные подвижки. В Китае, например, «роза политических ветров» не отличается стабильностью, но эта страна является самым большим потенциальным рынком мира, чем и пользуются такие американские компании, как *Xerox*, *AT&T*, *Motorola*, *Kodak* и др.

ЗАКОНЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ. В различных странах действуют разные законы и ограничения, что делает международное производство и торговлю делом еще более сложным и неоднозначным. В каждом государстве законы о правилах честной конкуренции, защите прав потребителей, информации и маркировке товара, о труде и безопасности имеют определенную специфику, что должны учитывать многонациональ-

ные компании. Например в Великобритании отпуск по беременности может достигать 40 недель, и работодатель обязан выплачивать работницам установленную государством компенсацию, по крайней мере, в течение 18 недель. В Мехико наведавшись в один из супермаркетов *Wal-Mart* государственные контролеры обнаружили, что 10 тыс. единиц товара были неправильно маркированы или не имели инструкций на испанском языке. Когда в том же Мехико американская торговая компания *Kmart* начала строительство двух супермаркетов, местные инспекторы запретили сооружение одного из них в связи с отсутствием плана защиты окружающей среды. Позднее руководители компании сумели доказать, что экологическое исследование все-таки проводилось, но к тому времени график строительства был сорван.

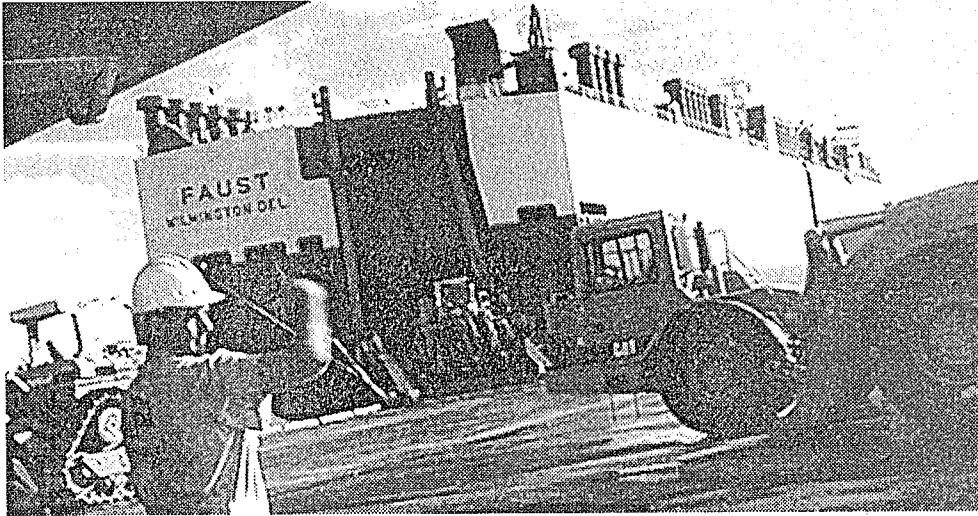
Основные изменения в законодательно-политической сфере связаны с международными торговыми соглашениями и развивающимися торговыми альянсами между странами. Рассмотрим лишь некоторые из них: Генеральное соглашение по тарифам и торговле (*General Agreement on Tariffs and Trade, GATT*), Европейский Союз (*European Union, EU*) и Североамериканское соглашение о свободной торговле (*North American Free Trade Agreement, NAFTA*).

ГЕНЕРАЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ ПО ТАРИФАМ И ТОРГОВЛЕ

Генеральное соглашение по таможенным тарифам и торговле (ГАТТ) было подписано в 1947 г. 23 странами и изначально представляло собой набор правил, обеспечивающих запрет на дискриминацию национальных производителей, унификацию основных процедур, порядок разрешения споров и участие слаборазвитых стран в международной торговле. Постепенно ГАТТ превратилось в международную организацию, которая представляет собой высший орган в разрешении различных спорных ситуаций, связанных с международной торговой деятельностью. На сегодняшний день членами ГАТТ являются более 100 стран мира. Основным инструментом, который использует ГАТТ для стимулирования международной торговли, являются льготы по различным таможенным тарифам: страны-участницы обязуются ограничивать уровень пошлин на поступающие из других стран товары. Кроме тарифного регулирования следует отметить и понятие **страны наибольшего благоприятствования**. Каждое государство-член ГАТТ обязано создавать благоприятные условия для экспорта и импорта товаров и услуг компаний страны, пользующейся данным статусом.

ГАТТ поддерживает проведение международных переговоров относительно ослабления торговых ограничений. Не так давно прошел уругвайский раунд переговоров, в котором приняли участие более 125 государств и было зафиксировано рекордное снижение тарифов и сборов. Многостороннее соглашение, принятое на этом раунде и вступившее в силу 1 января 1995 г., является самым объемным после соглашения 1947 г. Подобные договоры облегчают жизнь многим компаниям. Например американская компания *Caterpillar* может получить дополнительную прибыль от снижения ввозных пошлин на строительное оборудование. С другой стороны, не обходится и без потерь. Так, после устранения таможенных барьеров японские производители стали и сельскохозяйственных продуктов столкнулись с сильной конкуренцией зарубежных компаний. Однако большинство экспертов считают, что потенциальные выгоды для каждой страны намного превосходят ее временные потери. Цель перегово-

ров ГАТТ — установление более тесных взаимосвязей между странами-участниками Соглашения и повышение эффективности международных операций.



Объем зарубежных продаж ведущего американского экспортера компании *Caterpillar* составляет около \$ 4,5 млрд

ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ

Созданное в 1953 г. с целью улучшения экономических и социальных условий своих государств членов Европейское экономическое сообщество, ныне называемое просто Европейским Союзом (ЕС), превратилось в региональный альянс 15 государств (см. рис. 4.2), к вступлению в который стремятся и другие страны Центральной и Восточной Европы.

В начале 1980-х гг. государства члены ЕЭС начали работу над созданием мощной единой рыночной системы, которая тогда называлась «Европа '92», и созданием открытого рынка для 340 млн европейских потребителей. Разработанные в ее рамках 282 директивы положили начало радикальным переменам в таких областях, как банковское дело, страхование, здравоохранение, стандарты безопасности, авиaperевозки, телекоммуникации, торговля автомобилями, социальная политика, денежные системы.

Усилившаяся конкуренция, которую вначале многие восприняли с негодованием, а потом благословили, и эффект масштаба в рамках Европы способствуют ускоренному развитию компаний, повышению их конкурентоспособности на рынках США и других стран мира. Некоторые наблюдатели высказывают опасения, что сам ЕС может «отгородиться» от остального мира торговыми барьерами, превратиться в своего рода «европейскую крепость».

Очевидно, что со временем, особенно в связи с введением единой валюты (Евро), ЕС станет еще более мощным торговым альянсом. С другой стороны, Канада, США и Мексика создают другой, не менее могущественный торговый союз.

СЕВЕРОАМЕРИКАНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ О СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛЕ

Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА), вступившее в силу 1 января 1994 г., объединяет США, Канаду и Мексику в единый мегарынок из 360 млн потребителей, объем которого оценивается в \$ 6 трлн. В соответствии с достигнутыми соглашениями в государствах-членах в течение 15 лет прекращается действие тарифов и торговых ограничений относительно большинства сельскохозяйственных и

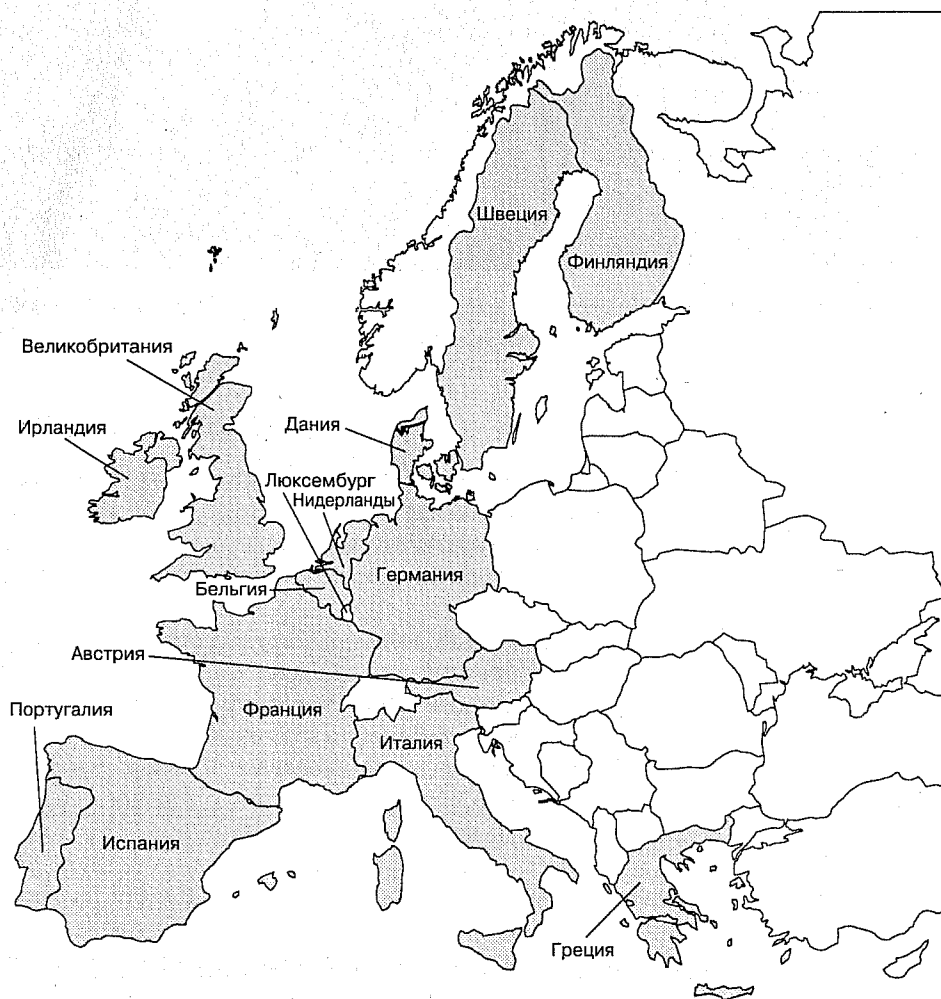
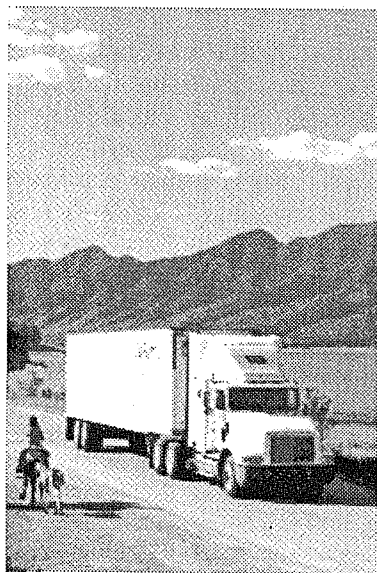


Рис. 4.2. Пятнадцать стран-участниц Европейского Союза

промышленных товаров. Ожидается, что они стимулируют рост и инвестиции, позволят увеличить экспорт и создать дополнительные рабочие места во всех трех странах.

К основным действующим в рамках НАФТА договоренностям относятся следующие:

- ◆ *Сельское хозяйство.* Немедленный отказ от тарифов на половину всего экспорта американских фирм в Мексику, постепенное прекращение действия остальных тарифов в течение 15 лет.
- ◆ *Автомобилестроение.* Немедленное сокращение Мексикой на 50 % импортных пошлин на произведенные в США автомобили и полный отказ от них в течение 10 лет. Чтобы производимый в Мексике автомобиль или грузовик не облагался в США таможенными пошлинами, он должен как минимум на 62,5 % состоять из американских комплектующих.
- ◆ *Транспорт.* С момента заключения соглашения разрешается перевозка международных грузов через мексиканскую границу американскими компаниями, а с 2001 г. — по всей территории Мексики.
- ◆ *Интеллектуальная собственность.* Приведение мексиканских законов по защите фармацевтических патентов в соответствие с международным законодательством, охрана авторских прав граждан США.



Диверсифицированная американская компания *J. V. Hunt* планирует в полной мере воспользоваться преимуществами НАФТА и занять лидирующие позиции на рынке автоперевозок

ТОРГОВЫЕ АЛЬЯНСЫ — ПЕРСПЕКТИВА ИЛИ ЛОВУШКА?

В недалеком будущем вступят в силу все соглашения по НАФТА и ЕС, в Европейский Союз войдут страны Восточной Европы, возникнут новые торговые альянсы в Центральной и Южной Америке, в Юго-Восточной Азии. Перед международными компа-

ниями откроется масса новых возможностей, а менеджерам придется искать ответы на новые вопросы.

- ◆ Приведет ли создание новых торговых альянсов к росту экономического благосостояния их участников?
- ◆ Перерастут ли торговые альянсы в три мощных блока: Америку, Европу (от Ирландии до республик бывшего СССР включительно) и «пространство иены», включающее в себя весь Тихоокеанский регион?
- ◆ Не ограничится ли развитие многонациональных корпораций рамками отдельных торговых зон, и если нет, то сохранится ли между этими зонами экономический баланс?

Ответы на эти вопросы может дать только будущее. Глобальные менеджеры и международные компании будут оказывать воздействие на формирование этих тенденций и в то же время адаптироваться к ним.

Социокультурная среда

Под национальной культурой понимается совокупность знаний, убеждений и ценностей, а также характерные для всех членов общества единые стереотипы поведения и мышления. Культурные факторы гораздо более сложны и неоднозначны, нежели факторы политические или экономической. Культура неосознаема, но при этом она присутствует во всех сферах человеческой жизни. Ее трудно исследовать и еще сложнее понять. Международные компании должны в обязательном порядке изучать местную культуру и эффективно пользоваться этими знаниями.

СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ. В проведенном Гиртом Хофстедом исследовании приняли участие 116 тыс. работников корпорации *IBM* из 40 стран мира, что позволило ученым выделить основные характеристики систем ценностей национальных культур, влияющие на взаимоотношения как между организациями, так и между сотрудниками в компаниях³. Некоторые его результаты приведены в табл. 4.1.

1. *Дистанция власти.* Большая **дистанция власти** означает, что члены общества воспринимают неравенство властных полномочий различных государственных институтов, организаций и людей как должное. Незначительная дистанция власти означает, что члены общества настроены на равенство в полномочиях. К странам с большой дистанцией власти относятся Малайзия, Филиппины и Панама, с незначительной — Дания, Австрия и Израиль.
2. *Неприятие неопределенности.* Высокая степень **неприятия неопределенности** означает, что члены общества в условиях неоднозначности и двусмысленности испытывают чувства дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит стремятся к определенности и стабильности. Низкая степень неприятия неопределенности свидетельствует о том, что члены общества терпимо относятся к непредсказуемости, неясности и отсутствию жестких структур. Высокая степень неприятия неопределенности характерна для Греции, Португалии, Уругвая, низкая — для Сингапура и Ямайки.
3. *Индивидуализм и коллективизм.* **Индивидуализм** означает, что в обществе ценится свободная социальная структура, в которой каждый человек должен заботиться

Таблица 4.1. Оценка национальных культур десяти стран по четырем характеристикам

Государство	Дистанция власти	Неприятие неопределенности	Индивидуализм	Мужественность
Австралия	7	7	2	5
Коста-Рика	8	2	10	8
Франция	3	2	4	7
ФРГ	8	5	5	3
Индия	2	9	6	6
Япония	5	1	7	1
Мексика	1	4	8	2
Швеция	10	10	3	10
Таиланд	4	6	9	8
США	6	8	1	4
	а) 1 = наибольшая дистанция власти 10 = наименьшая дистанция власти		в) 1 = наибольший индивидуализм 10 = наибольший коллективизм	
	б) 1 = наибольшее неприятие неопределенности 10 = наименьшее неприятие неопределенности		г) 1 = наибольшая мужественность 10 = наибольшая женственность	

Источник: *Dorothy Marcic, Organizational Behavior and Cases, 4th ed., St. Paul, Minn.: West 1995.*

ся о себе сам. **Коллективизм**, наоборот, говорит о предпочтении жесткой социальной структуры, члены которой контролируют действия друг друга, а организации защищают интересы своих членов. Индивидуалистические ценности присущи таким странам, как США, Канада, Великобритания и Австрия, коллективизм — Гватемале, Эквадору, Панаме.

4. **Мужественность/женственность.** Мужественность (маскулинность) означает стремление членов общества к достижениям, героизму, уверенности в себе. На первом плане у них обычно стоят высокие результаты труда и материальный успех. Женственность (феминизм) отражает высокую ценность устойчивых человеческих взаимоотношений, совместной работы, группового принятия решений, качества жизни. Общества с высоким уровнем мужественности — это Япония, Австрия, Мексика, Германия, женственные ценности характерны для Швеции, Норвегии, Дании и бывшей Югославии. Отметим, что в этих странах и мужчины, и женщины исповедуют маскулинные или феминистические ценности.

Доминирующие в обществе ценности во многом определяют функционирование организации и используемые в ней стили управления. К примеру, во Франции, странах Средиземноморья и Латинской Америки распространены иерархические бюрократии, в Германии и других странах Центральной Европы доминируют обезличенные, но работающие как часы организации. В Индии, Азии и Африке организация —

это большая семья. В каждой стране существует специфический, наиболее эффективный в данных условиях стиль управления, во многом детерминируемый ее культурными характеристиками.

ДРУГИЕ КУЛЬТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ. К числу иных культурных характеристик, воздействующих на международные организации, относятся язык, религия, отношение местных жителей к иностранным компаниям, социальная организация и образование. Некоторые страны, например Индия, характеризуются *языковым плюрализмом* (сосуществование нескольких языков). В других странах может цениться устная речь или, наоборот, письменный язык. Под религией подразумеваются священные объекты, философские подходы к жизни, ритуалы и табу. Отношение жителей страны к достижениям, работе и времени нередко оказывает значительное воздействие на показатели производительности организации. Такой феномен, как **этноцентризм** означает, что представители какой-то нации считают ее лучшей и понижают представителей других народов. Если в стране существует этноцентризм, работа зарубежных фирм значительно усложняется. Социальная организация включает в себя системы статуса, родство и семейственность, социальные институты и возможности социальной мобильности. Образование определяет уровень грамотности населения (доминирование людей с начальным или высшим образованием) и наличие квалифицированной рабочей силы.

Менеджеры международных компаний прекрасно понимают значимость культурных различий. Например компания *Coca-Cola* прекратила продажи своих напитков в Испании в бутылках объемом 2 л, так как они не помещаются в наиболее распространенные в этой стране холодильники. А вот компании *Disney* не удалось оперативно исправить ошибку в оценке средних расходов посетителей на питание, проживание и сувениры в парке *EuroDisney* (во Франции). Поэтому ее гостиница при парке на 1100 мест на зимний период закрывается. Организации, учитывающие и использующие культурные различия, добиваются порой впечатляющих результатов. Когда компания *Kellogg* выводила на рынок Бразилии кукурузные хлопья, ее менеджерам было прекрасно известно, что большинство местных жителей предпочитают на завтрак кофе с булочкой. Но тщательно подготовленная рекламная кампания обусловила изменение покупательских предпочтений и многие бразильцы перешли на «американские» завтраки.

Анализ реализации совместных проектов компаний из разных стран показывает, что в этих случаях культурные различия создают больше проблем, чем любой другой фактор. Рассмотрим воздействие этих различий на один из самых амбициозных межнациональных проектов.

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ SIEMENS/TOSHIBA/IBM

Идея была блестящая: сконцентрировать для разработки принципиально новой микросхемы компьютерной памяти усилия ученых из разных стран. Немецкий концерн *Siemens*, японская компания *Toshiba* и американская *IBM* так и поступили. Цель их совместного проекта «*Triad*» заключалась в генерации новых творческих идей, даже новых подходов, за которыми должны были последовать потрясающие открытия. Но его инициаторы упустили из виду культурные различия. Ученые из *Siemens* были поражены, увидев, что коллеги из *Toshiba* закрывают глаза и как будто засыпают во время совещаний (у перегруженных работой японцев это считается нормой, если разговор не касается их напрямую). Японцы,

которые привыкли работать в больших неформальных группах, болезненно отнеслись к распорядку встреч, которые к тому же проводились в маленьких офисах. Последние особенно не понравились немцам. Они заявили, что в их стране никто никого не может заставить работать в офисе, в котором нет ни одного окна. Американцы из *IBM* жаловались, что немцы слишком много планируют, а японцы постоянно пересматривают свои предложения и никак не могут принять решения. Некоторые исследователи (работавшие, кстати, на *IBM* в Нью-Йорке) столкнулись с трудностями в общении на английском языке. Когда японцы переходили на родной язык, у их коллег возникали подозрения, что представители *Toshiba* утаивают информацию. Все участники проекта признали, что удручающие его результаты обусловлены прежде всего множественными культурными различиями, преодолеть которые не удалось.

Пытаясь как-то спасти положение и улучшить взаимоотношения за пределами офисов, организаторы проекта выдвинули ряд идей межкультурной социализации. Реализация одной из них, проведение матча по софтболу, только усугубила положение. Американцы и японцы знали правила игры, а немцы нет, и в результате один из ученых *Siemens* сломал бедро. Возможно, надежда на то, что работа представителей разных культур наладится, еще остается: японский работник отвез немца в больницу, а американец одолжил ему свой портативный компьютер. Турнир по софтболу, однако, отменили ⁴.

Выход на международные рынки

Мелкие и средние фирмы используют два основных способа выхода на международные рынки. Первый — поиск источников зарубежных поставок (по меньшим ценам), второй — выход на рынки готовой продукции других стран (экспорт, лицензирование и прямые инвестиции). В совокупности оба эти способа являются **стратегиями выхода на рынок**, так как представляют собой различные методы продажи товаров или услуг за границей (см. рис. 4.4). Большинство фирм начинает с экспорта и доходит до прямых инвестиций.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ РЕСУРСОВ

Использование ресурсов в глобальном масштабе означает, что компания участвует в международном движении рабочей силы, т. е. производит продукцию в тех странах, в которых использование трудовых и материальных ресурсов сопряжено с наименьшими издержками. Так, европейская компания, к примеру, может разорвать контракт с местным поставщиком сырья и заключить договор с австралийской фирмой, находящейся за много тысяч километров от нее. Новейшие телекоммуникационные технологии позволяют использовать удаленные ресурсы и компаниям-поставщикам услуг. Например, американский *Citibank* привлекает относительно недорогую, и вместе с тем обладающую высокой квалификацией рабочую силу в Индии, Гонконге, Австралии и Сингапуре (управление базами данных компании, бухгалтерский учет и разработка новых глобальных финансовых услуг). Компания *M. W. Kellogg* (строительство электростанций и химических предприятий) доверяет все архитектурно-инженерные работы в различных странах мира своему мексиканскому партнеру.

ЭКСПОРТ

Экспорт товаров и услуг предполагает, что производственные мощности компании располагаются в ее стране происхождения, а готовая продукция отправляется на реализацию за рубеж, что позволяет фирме увеличить объем продаж товаров, платить умеренную цену за ресурсы и уменьшить риски. При поставке товаров на экспорт возникает множество проблем, связанных с перемещением товаров на большие расстояния, с зарубежным и внутренним законодательством, иностранной валютой и, конечно же, культурой. Но такого рода затраты в сравнении с необходимым для строительства заводов за рубежом объемом инвестиций весьма невелики. С другой стороны, американская фирма-поставщик высокотехнологичного оборудования *Gerber Scientific* предпочитает не участвовать в зарубежных операциях напрямую, ибо удовлетворена уровнем спроса на ее машины и оборудование на международных рынках. Значительных успехов на зарубежных рынках добиваются малые и средние предприятия. Так, исследование Национальной ассоциации малых предприятий США показало, что в 1994 г. каждая пятая компания с численностью персонала менее 500 человек экспортировала свои товары и услуги, а прирост объема зарубежных продаж в сравнении с 1993 г. составил 9 %⁵.

Экспорт товаров из развитых в слаборазвитые страны получил название **контрторговли**. Контрторговля представляет собой бартерный обмен (обмен товаров на товары). По некоторым оценкам доля бартерных операций в мировой торговле составляет около 20 %.

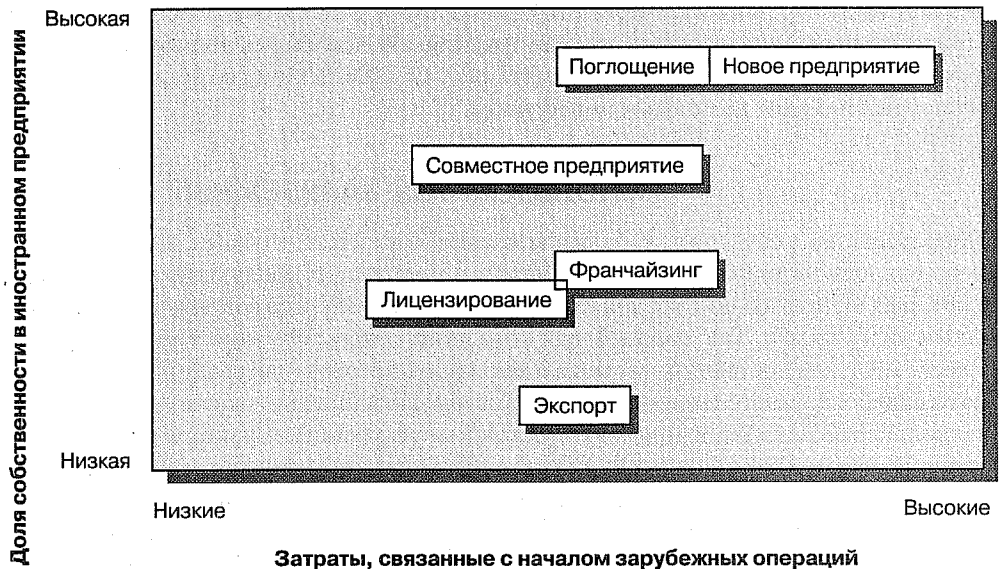


Рис. 4.3. Стратегии выхода на зарубежные рынки

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

При лицензировании компания из одной страны (лицензиар) предоставляет определенные ресурсы компаниям из других стран (лицензиатам). Это могут быть технологии, управленческие навыки и/или патенты и права на использование торговых марок. Такое соглашение позволяет лицензиату производить и продавать продукт, аналогичный поставляемому лицензиаром. Последний при этом получает возможность участвовать в производстве и реализации продукции за рубежом с относительно небольшими затратами. Компания *Heineken Breweries*, производитель первой в мире глобальной марки пива, обычно начинает с экспорта, что позволяет потребителям познакомиться с ее продуктом. Если рынок выглядит достаточно привлекательно, фирма продает местной пивоваренной компании лицензию на использование своей марки.

Франчайзинг — это разновидность лицензирования, когда франчайзер предоставляет зарубежным компаниям-франчайзи полный комплект необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку и права на использование своего имени, консультации по менеджменту, стандартизованную систему учета. Одними из наиболее известных международных франчайзеров являются сети ресторанов быстрого питания. Закусочные *Kentucky Fried Chicken (KFC)*, *Burger King*, *Wendy's* и *McDonald's* можно найти практически в любом крупном городе мира.

С помощью лицензирования и франчайзинга фирма может относительно просто получить доступ к международным рынкам, причем с небольшими затратами. Но участие и контроль над этими рынками франчайзера ограничены.

ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Прямые инвестиции в производство за рубежом обеспечивают фирме наиболее высокий уровень участия в международной торговле. Под прямыми инвестициями понимают именно участие фирмы в управлении производственными мощностями, что отличает данную стратегию выхода на рынок от всех остальных, допускающих гораздо меньшую степень контроля над зарубежной деятельностью.

В настоящее время самой популярной формой прямых инвестиций является участие в стратегических альянсах и партнерствах. Когда компания образует **совместное предприятие**, она делит затраты и риски с другой фирмой (как правило, из той страны, где компания планирует начать свою деятельность). В рамках партнерства фирмы разрабатывают новые продукты, создают производственные мощности, формируют дистрибьюторскую сеть. Зачастую партнерство оказывается самым быстрым, дешевым и наименее рискованным способом выхода на глобальный уровень. *Heineken Breweries*, пытаясь сделать свою марку лидером на расширяющемся европейском рынке, заключает партнерские соглашения с небольшими компаниями из Венгрии, Польши и Швейцарии. В Азии *Heineken* образовала совместное предприятие с сингапурской компанией *Asia Pacific Breweries*, производителем пива «*Tiger Beer*». *Coca-Cola* буквально штурмом взяла Румынию, образовав СП с крупнейшей местной компанией *Ci-Co*. Калифорнийская фирма *Auburn Farms*, производящая продукты

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ПРОБЛЕМЫ ЭТИКИ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

В Мозамбике остро стоит проблема обеспечения продовольствием, а найти работу очень и очень сложно. Одному безработному отцу троих детей предложили работу грузчика в порту. Работник добросовестно, в меру своих возможностей выполнял обязанности. Както во время работы он обнаружил, что в подготовленных к погрузке ящиках содержатся наркотики, оружие и слоновая кость. У рабочего был выбор: продолжать работу и держать рот на замке или уйти, рискуя умереть от голода. Эта история придумана нами, но она прекрасно иллюстрирует сложную природу этики и морали в слаборазвитых странах. Для многих людей на первом месте стоит кусок хлеба, а мораль — на втором.

Да, многие компании из развивающихся стран придерживаются высоких моральных принципов, но далеко не все. Соблюдение этических норм — серьезная управленческая проблема. К сожалению, многие менеджеры «забывают» моральные принципы дома, считают, что «с волками жить — по-волчьи выть», другие не способны осознать всю сложность ситуации. Многие менеджеры придерживаются мнения о том, что они не имеют права оценивать поведение людей, поставленных на грань выживания, по нормам, принятым в развитых странах, в которых удовлетворены все базовые человеческие потребности.

По мере глобализации экономики во многих компаниях на первый план выходят вопросы прав человека — проблемы детского труда, честной оплаты, безопасных условий труда. Такие американские компании, как *Reebok*, *Wal-Mart* и *Levi Strauss* пользуются репутацией агентов позитивных перемен, строго соблюдают права своих рабочих в разных странах. Все больше компаний (в частности, *Du Pont*, *Alcoa*, *Starbucks Coffee*, *Heinz*) реализуют в слаборазвитых странах различные образовательные и социальные программы.

Проблемы международной этики не имеют простых решений, да и задумываются о них очень немногие менеджеры, а значит в ближайшем будущем они будут весьма актуальны для руководства многих глобальных компаний.

Источники: G. J. Rossouw, «Business Ethics in Developing Countries», *Business Ethics Quarterly* 4, Issue 1, 43–51; Richard T. DeGeorge, «International Business Ethics», *Business Ethics Quarterly* 4, Issue 1, 1–9; «Corporate Campaigns for Human Rights», *Business Ethics*, November–December 1994, 27; Michael Schroeder with Jonathan Kapstein, «Charity Doesn't Begin at Home Anymore», *Business Week*, February 25, 1991, 91.

питания исключительно из натурального сырья, создала совместное предприятие с южноафриканской компанией *Beacon Sweets & Chocolates*, в основе которого — схожесть этики и политики ведения бизнеса партнеров (с дополнительной информацией вы можете познакомиться во вставке «Из первых уст»).

Еще одна форма прямых инвестиций — создание полностью подконтрольного стремящейся выйти на международный рынок фирме **зарубежного филиала**. Его *приобретение* позволяет компании добиться экономии издержек экспорта (сокращение «длины» каналов распределения, уменьшение затрат на транспортировку, снижение потерь). К тому же местные менеджеры обычно хорошо ориентируются в экономических, культурных и политических условиях своей страны. К примеру, компания *General Electric* приобрела в 1990 г. у венгерского производителя электрооборудования фирму *Tungsram*. В 1994 г. зарубежный филиал начал приносить прибыль, а качество продукции оказалось настолько высоким, что *GE* полностью перевела в Венгрию производство электрических ламп.

Наиболее рискованная и затратная форма прямых инвестиций — создание **нового предприятия**, так сказать, с чистого листа, когда компания открывает за рубежом

дочернюю фирму. Преимущество такого подхода состоит в том, что «дочка» будет именно тем «ребенком», каким его желает видеть «родитель», и, кроме того, она обладает наибольшим потенциалом для получения прибыли. К недостаткам данной формы прямых инвестиций обычно относят необходимость изучения рынка, приобретения материалов, найма работников в условиях незнакомой менеджерам компании культуры. В данном случае ошибки неизбежны. В качестве примера нового предприятия можно привести завод *Mercedes Benz* в американском штате Алабама (первый случай, когда компания разместила свои производственные мощности за пределами Германии). Многие эксперты оценивают решение о его создании как очень рискованное, так как новый завод будет производить новый продукт (спортивный автомобиль) с помощью новой рабочей силы и продаваться он будет за рубежом.

Многонациональные корпорации

Размеры и масштаб международного бизнеса огромны и постоянно возрастают. Доход корпорации *General Motors* сравним с валовым внутренним продуктом (ВВП) Ирландии, доходы *General Electric* — с ВВП Израиля, *Toyota* — с ВВП Гонконга, *Royal Dutch/Shell Group* — с ВВП Норвегии ⁶.

Ранее в этой главе мы отмечали, что довольно значительная часть международного бизнеса приходится на долю очень крупных компаний, которые можно по праву назвать *глобальными*, или *многонациональными корпорациями* (МНК). МНК привлекают к себе повышенное внимание общественности многих стран и вызывают столь же большие опасения, ибо в рамках их «империй» из страны в страну перемещаются огромные капиталы, что оказывает воздействие как на национальную экономику и политику, так и на культуру.

ХАРАКТЕРИСТИКИ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Многонациональной (мультинациональной, транснациональной) называют корпорацию (МНК), более 25 % доходов которой связаны с операциями вне страны происхождения. МНК имеет следующие отличительные характеристики:

1. Менеджмент МНК представляет собой управление интегрированной всемирной бизнес-системой, когда зарубежные филиалы тесно сотрудничают друг с другом, между ними происходит интенсивное перемещение капитала, технологий и человеческих ресурсов. МНК закупают материалы и производят продукцию там, где им это выгодно.
2. Высшим руководством МНК является единственное управленческое подразделение, которое принимает основные стратегические решения относительно развития всех филиалов. Некоторые корпорации имеют бинациональные штаб-квартиры (*Royal Dutch/Shell Group*), но и им требуется определенная степень централизации руководства, что позволяет координировать деятельность подразделений в глобальном масштабе и максимизировать прибыль компании в целом.
3. Высшие руководители МНК являются специалистами по глобальной деятельности, работают со всем миром, как с единым рынком (принимают стратегические реше-

ния, приобретают ресурсы, осуществляют производство, проводят маркетинговые мероприятия).

В некоторых случаях философия управления МНК может отличаться от описанной выше. Например, некоторые исследователи выделяют *этноцентрические* компании (менеджмент которых делает акцент на операции в стране происхождения), *полицентрические* компании (ориентированные на рынки отдельных зарубежных стран) и *геоцентрические* компании. Последние являются истинно глобальными и не отдают предпочтения ни одной конкретной стране. В общем, МНК — это коммерческая организация, в которую входят находящиеся в разных странах филиалы, а ее высшее руководство принимает решения исходя из глобальных возможностей и целей.

Менеджмент в глобальном масштабе

Менеджмент за рубежом представляет собой особенный, рискованный и захватывающий вид управленческой деятельности. Принимая назначение на должность, менеджер должен понимать, что он неминуемо столкнется с рядом индивидуальных проблем. Работа за рубежом требует осознания специфики культуры страны пребывания (особые методы руководства, принятия решений, мотивации и контроля). В оперирующей в международном масштабе компании на первый план выходит потребность в персональном обучении и росте работников.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГЛОБАЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Если менеджер умеет проявлять гибкость в отношении незнакомой культуры, умеет адаптироваться к новым ситуациям и порядкам, вероятность его успеха повышается. Склонность к этноцентризму (оценка культурных ценностей и порядков своей компании как наилучших) — естественное свойство человека, но менеджер должен научиться уважать чужую культуру. Или, как заметил руководитель крупной транснациональной корпорации: «Мы, шведы, так упиваемся... собой и своим порядком, что забываем, что остальные 99 % территории Земли не имеют никакого отношения к Швеции»⁷. Возможно, вам никогда не удастся принять зарубежную культуру как свою собственную; главное — осознание вами культурных различий и понимание того, что иные способы мышления и работы имеют равные права на существование.

Большинство получающих назначения на работу в иностранных государствах менеджеров проходят через период ностальгии, одиночества при неожиданном погружении в незнакомые условия: иной язык, традиции, ценности, верования, порядки, испытывают культурный шок. *Культурный шок* — это чувство растерянности и беспокойства, вызываемое постоянным нахождением в незнакомой среде, когда источниками стресса становятся обычные повседневные дела.

Вот почему огромное значение имеет предварительная подготовка к работе за границей. В некоторых компаниях работники знакомятся с иными культурными традициями в самом начале карьеры. Например в *American Express* студенты бизнес-шко-

лы компании каждое лето отправляются на стажировку за пределы США сроком до 10 недель. *Colgate-Palmolive* ежегодно отбирает 15 выпускников высших учебных заведений и предоставляет им возможность работы за границей в течение 2 лет.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Эффективная управленческая деятельность на международном уровне предполагает, что менеджер хорошо ориентируется в своих собственных культурных ценностях (см. гл. 3). И только после этого он получает возможность правильно интерпретировать культуру страны или организации, в которой ему довелось работать, выработать в себе чувствительность, необходимую для избежания дорогостоящих ошибок.

ЛИДЕРСТВО. В странах с устойчивыми сильными взаимосвязями между людьми (страны Азии, Латинской Америки, арабские страны) менеджеры должны делать акцент на личностном подходе к подчиненным. В Латинской Америке и Китае от них ожидают периодических посещений рабочих мест сотрудников, проявлений интереса к их настроению, здоровью. Если вы собираетесь покритиковать кого-то, подумайте не семь, а десять раз. Для выходцев из Азии, арабов, африканцев и латиноамериканцев потеря самоуважения означает позор как для индивида, так и для его семьи. Один исследователь рассказывал о враче-датчанине, управлявшем внутрифирменной клиникой, который поговорил «по душам» со своим подчиненным-китайцем. Сотрудник относился к врачу чуть ли не как к отцу и, восприняв его критику как обвинение в невежестве, покончил с жизнью. Конечно, это экстремальный случай, но тем не менее следует помнить, что во многих культурах потеря индивидом лица расценивается как моральная смерть.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. В США принято, что менеджеры среднего звена свободно обсуждают с руководителями производственные проблемы, высказывают собственное мнение. В ФРГ, напротив, сотрудники ожидают от своих начальников четких инструкций. В восточной части Индии и Латинской Америке работники зачастую не желают принимать участие в принятии решений. Напротив, в арабских и африканских странах от менеджеров ожидается консультативный подход к принятию решений. Попытки изменения глубоко укоренившихся в сознании людей привычек вряд ли целесообразны, менеджеру следует учитывать их в своей практике.

МОТИВАЦИЯ. Мотивация должна соответствовать исконным присутствующим в культуре страны стимулам. В Японии, Китае и бывшей Югославии работники стремятся угодить своей компании, поэтому денежная премия за отличную работу может быть воспринята отрицательно, как унижающий их жест. Работающий в Японии американский менеджер предложил в качестве стимула по итогам работы своим подчиненным туристическую путевку, однако работников это нисколько не заинтересовало, так как в этой стране более действенна групповая мотивация (путешествие для всех). В Латинской Америке, Африке и на Ближнем Востоке менеджеры должны проявлять уважение к своим подчиненным как к личностям, считаться с их не связанными с работой интересами и потребностями.

КОНТРОЛЬ. Во многих странах национальное трудовое законодательство не позволяет менеджерам избавиться от работающих спустя рукава сотрудников. В Европе, Мексике и Индонезии эффективность труда не воспринимается как значимый

критерий при найме и увольнении работников, на стороне которых стоят и законы о труде, и профсоюзные организации.

Менеджерам следует четко осознавать последствия возможных решений в сфере контроля, соотносить их с традициями страны пребывания. Американский менеджер универмага *Sears* в Гонконге потребовал от своих подчиненных, чтобы они прекратили традиционные пятнадцатиминутные опоздания. Его приказ был беспрекословно выполнен, и более того, сотрудники и заканчивали работу строго по графику, хотя раньше в случае необходимости могли задержаться. В результате в универмаге накопилась масса невыполненной работы и менеджеру пришлось попросить подчиненных вернуться к прежнему расписанию (попытка контролировать ситуацию принесла исключительно негативные результаты).

ОБУЧЕНИЕ В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ

Управление «без границ» требует от организаций соответствующего обучения сотрудников. Одна из причин впечатляющих успехов японских компаний на мировой арене заключается в том, что их культура поощряет обучение и адаптацию. В большинстве стран Азии преподавание и обучение рассматриваются как весьма почитаемое занятие и к менеджерам относятся как к учителям, призванным способствовать развитию сотрудников. Особое внимание обучению (в определенной степени) позволило компании *Matsushita Electric* эффективно оперировать на рынках 38 стран мира, от Малайзии до Бразилии, от Австрии до Китая, от Ирана до Танзании. Принципы глобальной деятельности этой компании заключаются в следующем: работник должен быть примерным гражданином, уважать культуру, обычаи и язык. В мусульманских странах, например, *Matsushita Electric* предоставляет специальные комнаты для молитв и разрешает работникам посещать их дважды за смену. С концепцией глобального обучения компании *General Electric* вы можете познакомиться во вставке «Движущие силы управленческой революции».

Вопросы

1. Как вы считаете, почему международные компании традиционно осуществляют основную часть операций в промышленно развитых странах?
2. Какие факторы побуждают международные организации к выходу на рынки менее развитых стран?
3. Какую политику или действия вы бы порекомендовали предпринимателю, который планирует начать бизнес в Европе?
4. Какие шаги должна предпринять компания, представляющая новый продукт за рубежом, чтобы избежать ошибок в дизайне и маркетинге?
5. В чем состоят преимущества различных стратегий выхода на зарубежный рынок (экспорт, лицензирование, создание дочерних предприятий)?
6. Должна ли многонациональная корпорация работать как единая всемирная бизнес-система или более целесообразна автономная деятельность ее зарубежных отделений?

**ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
РЕВОЛЮЦИИ**
«ГЛОБАЛЬНЫЙ МОЗГ» GENERAL ELECTRIC

Когда исполнительный директор *General Electric* Джек Уэлч принимал решение о расширении зарубежных операций, он прекрасно отдавал себе отчет в том, что его менеджерам придется «учиться, учиться и еще раз учиться». Всемирная программа подготовки *GE* носит нескромное название «Глобальный мозг» и предполагает активную стратегию обучения, когда все курсы основываются на реальной деятельности компании и используются различные формы обучения. Чаше всего практикуется работа над совместным проектом двух групп сотрудников по пять-семь человек из разных подразделений и дочерних компаний *GE*. В ходе работы им предоставляется необходимая помощь относительно разработки стратегий, методов лидерства и навыков работы в команде.

Недавно *GE* проводила учебную программу в ФРГ, в городе Гейдельберге. Место обучения было выбрано не случайно: в городе располагаются штаб-квартиры нескольких ключевых игроков глобального бизнеса, а позиции *GE* вне Германии не очень сильны. Первая неделя ушла на анализ эффективности лидерства и встречи с руководителями европейских фирм, людьми, формирующими мнение общественности и представителями властей. Затем участники программы рассматривали конкретные проекты и проблемы, проводили интервью, посещали различные европейские страны, изучали их культуры, языки, валюты, законодательные ограничения и налоги.

В обучающих программах *GE* участники становятся активными партнерами. Как считает менеджер по образовательным программам Джеймс Ноэль, приближенное к реальной жизни обучение позволяет участникам программ освоить практику руководства и командной работы. А так как в программах участвуют сами работники *GE*, затраты на обучение мгновенно окупаются. Учеба в глобальном масштабе позволяет сотрудникам почувствовать уверенность в собственных силах и полученных знаниях, которой невозможно добиться в аудиториях.

Источник: Michael Marquardt and Angus Reynolds, The Global Learning Organization, Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994, 41–42.

7. Что вы понимаете под выражением «мир без границ»? Что вы понимаете под понятием мультинациональной корпорации?
8. Какие шаги могут предпринять работающие за рубежом менеджеры, которые стремятся не допускать ошибок в контроле и принятии решений?
9. Что означают такие культурные ценности, как индивидуализм и мужественность/женственность? Как они влияют на структуру организации и менеджмент?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ
ОЦЕНИТЕ СВОЙ ГЛОБАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Глобальная среда требует от менеджера умения эффективно работать с разными людьми в различных культурах. Насколько вы готовы жить в глобальных условиях? Предлагаем вам следующий тест.

Считаете ли вы себя...	Определенно да				Определенно нет
1. Нетерпеливым? Считаете ли вы, что «время — деньги» и что «лучше сразу переходить к делу»?	1	2	3	4	5
2. Неспособным долгое время уделять внимание чему-то одному, не умеющим слушать или плохо переносящим тишину?	1	2	3	4	5
3. Любителем поспорить и порой довести дело до рукоприкладства?	1	2	3	4	5
4. Индифферентным ко всему, что находится вне сферы вашего контроля?	1	2	3	4	5
5. Неспособным к изучению иностранных языков?	1	2	3	4	5
6. Заинтересованным в основном в краткосрочных успехах?	1	2	3	4	5
7. Считающим, что заблаговременные приготовления менее важны, чем сами переговоры?	1	2	3	4	5
8. Юридически корректным человеком? Считаете ли вы, что «сделка есть сделка», как бы ни менялись обстоятельства?	1	2	3	4	5
9. Не заинтересованным в семинарах по проблемам глобализации, не желающим читать книги и журналы по этой теме и не общающимся со студентами и работниками из-за рубежа?	1	2	3	4	5
Общее число баллов					

Если вы набрали менее 27 баллов, поздравляем. У вас есть темперамент и заинтересованность в хорошей работе в международной компании. Если же у вас более 27 баллов, то пора подумать о переменах. Но сколько бы баллов вы ни набрали, мы советуем вам вернуться к вопросам, по которым вы оценили себя на 4 или 5, и составить план действий по исправлению недостатков.

Источник: *Cynthia Barmun and Natasha Wolninsky*, «Why Americans Fail at Overseas Negotiations», *Management Review*, October 1989, 55–57.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

КАЧЕСТВО ИЛИ СДЕЛКА?

Казалось бы, у менеджера компании *Plaxtor Metals* Дональда Фельдса были все основания для чувства удовлетворения. Он был членом команды, которой наконец удалось заключить сделку по продаже комплектующих компании *Asian Business Ma-*

chine. А ведь в попытках выйти на новый перспективный рынок его фирма потратила миллионы долларов. Если эта первая международная сделка удастся, за ней последуют другие.

Завоевание новых рынков — критически важная задача для *Plaxtor*. Ее президент Лесли Хэнсон поставил вопрос ребром: «Если мы задержимся с выходом на международные рынки еще на пять лет, компания обречена». Д. Фельдса очень беспокоило то, что он узнал вчера: интенсивные торги по первой сделке и условия, на которых в последней настоял покупатель, требуют внесения серьезных изменений в технологический процесс. Менеджер по производству сказал Дональду в доверительной беседе, что «продукт еще сырой, но он лучше того, что предлагают большинство конкурентов», и хотя отклонения от требуемого уровня качества довольно велики, «это не вызовет никаких проблем».

В ходе переговоров Д. Фельдс делал основную ставку на исключительное качество товаров *Plaxtor*. Он уверен, что компании удастся наладить производство к установленному сроку, но вот каким будет качество... Дональд опасался, что если покупатели узнают о потенциальных проблемах или он попросит отодвинуть сроки контракта, то это поставит под угрозу срыва не только настоящую, но и остальные сделки. И в то же время он прекрасно понимает, что если возникнут проблемы с качеством, путь на азиатский рынок для *Plaxtor* будет закрыт. И вот теперь Д. Фельдс никак не может решить, обоснован ли риск, на который идет компания, когда она представляет международному рынку еще не «доведенный до ума» продукт.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Попытаться договориться с покупателями о продлении сроков исполнения контракта и довести качество продукта до нормы.
2. Рискнуть, в конце концов эта сделка — «первый блин», а наши инженеры «не лаптем щи хлебают».
3. Проинформировать покупателя о возникших проблемах, и будь, что будет.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ЭКСПАНСИЯ СОСА-COLA

Если кто и разбирается в глобализации, так это *Coca-Cola*. В штаб-квартире компании в Атланте из лексикона сотрудников исключены такие слова, как «местный» и «заграничный». Ничего удивительного: в 1994 г. компании принадлежали предприятия в 195 странах мира. Исполнительный директор *Coca-Cola*, кубинец по происхождению, Роберто Гойзуэта, говорит: «Мы становимся все более глобальными, ведь 95 % наших потребителей живут за пределами США. Вот и вся арифметика». Успехи *Coca-Cola* на мировой арене во многом определяются ее стратегией. Рассмотрим, к примеру, ее действия в Румынии. В 1991 г. *Coca-Cola* не имела в этой стране ни одного предприятия, а сегодня она является крупнейшим производителем прохладительных напитков. Ей удалось опередить своего главного конкурента *Pepsi* не только в Румынии, но и в большинстве стран Восточной Европы.

Вторжение *Coca-Cola* в Румынию началось в 1990 г., когда Ион Стаманичи, глава крупнейшей по тем временам румынской компании-производителя прохладительных напитков *Ci-Co*, предложил мировому лидеру создать совместное предприятие. В от-

личие от предыдущих предложений от государственных компаний *Coca-Cola* получила контроль над новым образованием. И всего за три года потребление напитков *Coca-Cola* в Румынии возросло до 47 порций (по 240 г) в год на душу населения — рекордный для компании рост на зарубежных рынках.

Успех *Coca-Cola* стал наглядным примером для многих других компаний, пытающихся выйти на усложненный до предела рынок стран бывшего советского блока. После падения Берлинской стены в октябре 1989 г. *Coca-Cola* разорвала контракты с большинством государственных компаний и быстро инвестировала крупные суммы в создание собственных производств, систем распределения продукции и маркетинг. Всего в страны Восточной Европы компания инвестировала более \$ 1,5 млрд (на долю Румынии пришлось \$ 150 млн), в то время как *PepsiCo* некоторое время продолжала «со скрипом» работать с подчиненными правительству производителями. По уровню инвестиций она никогда даже близко не приближалась к *Coca-Cola*. Для последней вложения капитала обернулись не только финансовой, но и социальной выгодой: продавая свои напитки в основном через мелких розничных торговцев и киоски, компания способствовала формированию класса микропредпринимателей. В одном из исследований приводятся такие цифры: на одно созданное непосредственно компанией *Coca-Cola* рабочее место приходится одиннадцать, появившихся косвенным образом.

По словам владельца одного продовольственного магазина в черноморском городе Константа, «*Pepsi* ассоциировалась с коммунистическим режимом, и никогда нельзя было быть уверенным, что в бутылке, которую ты покупаешь, будет действительно лимонад, а не выдохшийся сироп». Оператор государственной кондитерской добавил, что владельцам киосков, продававших продукцию *Pepsi*, всегда приходилось подстраиваться под производителей. Когда на рынок пришла *Coca-Cola*, они были поражены, узнав, что теперь компания сама может доставлять им напитки один-два раза в неделю.

За рубежом на предприятиях *Coca-Cola* работают местные жители, а значит компания является поистине глобальной. Две трети из 31 тыс. ее сотрудников работают за пределами США. В Румынии контроль за деятельностью компании был возложен на Ника Константинеску, румына, покинувшего страну в 1972 г. Ион Стаманичи стал главным управляющим по операциям в Бухаресте. Кроме *Coca-Cola* прохладительные напитки производят в Румынии ее компании-партнеры из Турции и Великобритании.

Возможно, основная борьба между производителями прохладительных напитков за Восточную Европу еще только начинается. Но *Coca-Cola* сделала все для того, чтобы максимально усложнить жизнь своему основному конкуренту *PepsiCo*.

ВОПРОСЫ

1. К какой стадии глобализации вы бы отнесли *Coca-Cola*? Почему?
2. Какие элементы стратегии *Coca-Cola* помогли компании одержать верх над *PepsiCo* в Восточной Европе?
3. Как бы вы охарактеризовали взаимодействие *Coca-Cola* с экономической и политической средой стран Восточной Европы?

Источники: Nathaniel C. Nash, «Coke's Great Romanian Adventure», The New York Times, February 26, 1995; «Company Close Up: Coca-Cola», in Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995, 616.

Литература

- ¹ *Chuck Hawkins*, «FEDEX: Europe Nearly Killed The Messenger», *Business Week*, May 25, 1992, 124–126; *Daniel Pearl*, «Innocence Abroad: Federal Express Finds Its Pioneering Formula Falls Flat Overseas», *The Wall Street Journal*, April 15, 1991, A1, A8; *Eric Caloniuss*, «Federal Express's Battle Overseas», *Fortune*, December 3, 1990, 137–140; *Alan Salomon*, «International Emphasis Is Behind New Look for FedEx», *Advertising Age*, June 27, 1994; Vance Trimble, *Overnight Success*, New York: Crown Publishers, 1993.
- ² *Carla Rapoport*, with *Justin Martin*, «Retailers Go Global», *Fortune*, February 20, 1995, 102–108.
- ³ *Geert Hofstede*, «The Interaction between National and Organizational Value Systems», *Journal of Management Studies* 22, 1985, 647–657; *Geert Hofstede*, «The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept», *Academy of Management Review* 9, 1984, 389–398.
- ⁴ *E. S. Browning*, «Computer Chip Project Brings Rivals Together, but the Cultures Clash», *The Wall Street Journal*, May 3, 1994, A1.
- ⁵ *William J. Holstein* and *Brian Bremmer*, «The Little Guys Are making It Big Overseas», *Business Week*, February 27, 1989, 94–96; *Iris Lorenz-Fife*, «Resource Guide: Small-Business Help from the Government», *Entrepreneur*, December 1989, 168–174; *Amy Barrett*, «It's a Small (Business) World», *Business Week*, April 17, 1995.
- ⁶ «How Revenues of the Top Ten Global Companies Compare with Some National Economies», *Fortune*, July 27, 1992, 19.
- ⁷ *Robert T. Moran* and *John R. Riesenberger*, *The Global Challenge*, London: McGraw-Hill, 1994, 260.

Глава 5

ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОРПОРАЦИИ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Что такое этика менеджмента?

Критерии принятия этически сложных решений

- Утилитаристский подход
- Индивидуалистический подход
- Морально-правовой подход
- Концепция справедливости

Факторы, влияющие на этический выбор

- Менеджер
- Организация

Что такое социальная ответственность?

Заинтересованные группы и организация

Природная среда

Оценка социальной деятельности корпорации

- Экономическая ответственность
- Юридическая ответственность
- Этическая ответственность
- Принятая на себя ответственность

Действия корпорации в случае возникновения социальных дилемм

Управление этикой и социальной ответственностью компании

Этика и революция в менеджменте

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление об:

- ◆ Основных этических принципах и концепциях, о соотношении этического поведения и поведения, соответствующего законам
- ◆ Отличиях утилитаристского, индивидуалистического, морально-правового подходов и концепции справедливости в оценках этичности поведения
- ◆ Воздействии личных и организационных факторов на принятие этически корректных решений
- ◆ Социальной ответственности компании и ее оценке по экономическим, юридическим, этическим и принятым на себя критериям
- ◆ Вариантах действий организации в случае возникновения социальных претензий к ней
- ◆ Концепции заинтересованных групп и их роли
- ◆ Структурах, используемых для повышения социальной ответственности организаций

Управленческая проблема

В 1958 г. геологи компании *Shell* открыли на южном побережье Нигерии крупное месторождение нефти. Население этого района составляли преимущественно огони — этническая группа численностью свыше 500 тыс. человек, занимавшихся фермерством и рыболовством. Через 35 лет *Shell*, опасаясь за безопасность работников в связи с усилением акций протеста со стороны местных жителей, свернула свою деятельность в регионе. В то время как компания по некоторым оценкам получила от эксплуатации месторождения \$ 30 млрд, огони продолжали существовать в условиях ужасающей бедности. Денежные средства (доля получаемой прибыли), которые *Shell* направляла правительству Нигерии и которые, как планировалось, должны были пойти на нужды огони, власти страны, похоже, потратили на поддержку других этнических групп. Возможно, деньги были «распределены» между коррумпированными чиновниками. Из 5 тыс. нигерийских работников *Shell* только 85 представляли племя огони. Район, в котором проживает этническая группа, сегодня представляет собой удручающее зрелище: опустошенные земли, следы разлива нефти двадцатилетней давности. Ливневые дожди смывают нефть в ручьи и протоки, из которых огони берут воду и в которых они ловят рыбу. Представители *Shell* утверждают, что с 1985 г. компания потратила на общественно значимые для огони проекты более \$ 2 млрд. Однако критики компании высказывают обоснованные сомнения: «Пара школьных построек довольно сомнительного качества и один-два колодца — не так уж много за 36 лет работы»¹.

Почему деятельность компании *Shell* привела к недовольству местного населения? Если бы вы были на месте руководства *Shell*, как бы вы отреагировали на эту ситуацию?

Один из основных акцентов проводимых в развитых странах рекламных кампаний *Shell* — забота корпорации об окружающей среде, но проблемы с нигерийским племенем огони серьезно подмочили репутацию фирмы и заставили ее руководителей пересмотреть зарубежную политику. Эта история являет собой наглядный пример того, какое внимание уделяет сегодня общественность проблемам этики и социальной ответственности корпораций, которые с развитием многонациональных компаний становятся еще острее. Каждая компания разрабатывает кодексы поведения сотрудников, проводит социальные акции. Услуги независимых консультантов по этике пользуются повышенным спросом. Очевидно, что потребность в них, к сожалению, будет возрастать, ибо проведенный компанией *Gallup* в США в 1994 г. опрос на тему «Каким из шести американских организаций вы можете доверять?» показал, что худшие, чем американские корпорации, оценки получило только федеральное правительство².

Не так давно в американском штате Калифорния прошел громкий судебный процесс, основанием для которого стал коллективный иск потребителей к 72 автомобильным сервис-центрам компании *Sears, Roebuck & Co.*, в которых клиентам выставлялись завышенные счета. Продолжавшееся в течение 2 лет негласное расследование подтвердило обоснованность жалоб потребителей и заставило председателя совета директоров *Sears* Эдварда Бреннана принести публичные извинения. Только после этого компания изменила систему оплаты ремонтного персонала (комиссион-

ные работников определялись объемом выполненных работ, что и послужило основной причиной злоупотреблений). Другой, имевший еще более серьезные последствия скандал произошел с банком *Bank of Credit and Commerce International (BCCI)*. Правительство США уличило его в содействии криминальным элементам, включая отмывание денег, полученных от продажи наркотиков, и давление на мелких торговый бизнес. Корпорация *Exxon* столкнулась с общественным негодованием, огромными штрафами и еще большими затратами на очистку морской поверхности и прибрежной зоны после аварии танкера *Valdez*. Эти примеры обмана, криминальной деятельности и загрязнения окружающей среды представляют негативные стороны проблемы этики.

Впрочем, есть и «хорошие новости». Когда в 1992 г. в Лос-Анджелесе начались массовые беспорядки среди населения, погорельцы, пожарные, полицейские, солдаты Национальной гвардии, а также школьники могли получить бесплатное питание в ресторанах компании *McDonald's*. Компания *H. J. Heinz* финансировала исследования качества детского питания в Китае и Таиланде. После того как группа менеджеров компании *Nynex* была уличена в участии в оплаченных поставщиками вечеринках, включавших и услуги сексуального характера, в компании были приняты несколько программ, направленных на предотвращение возникновения этических проблем, в реализации которых приняли участие 95 тыс. работников. Кроме того, в *Nynex* принят 60-страничный «Кодекс делового поведения», издается ежемесячный бюллетень по проблемам этики и функционирует «горячая телефонная линия».

Эта глава является продолжением рассказа о среде, корпоративной культуре и работе многонациональных компаний (см. гл. 3 и гл. 4). Прежде всего мы рассмотрим проблему основывающихся на корпоративной культуре этических ценностей и перейдем к социальному аспекту взаимодействия фирмы с внешней средой. Не следовало бы воспринимать этот интерес как очередную моду. Менеджеры компаний постепенно осознают, что инвестиции в развитие общества приносят высокие «дивиденды» (см. «В фокусе — социальная ответственность»). В этой главе мы затронем фундаментальные подходы, позволяющие менеджерам познакомиться с проблемами этики, понимание значимости которых является прочной основой, на которой можно строить будущие управленческие решения.

Что такое этика менеджмента?

В общем смысле **этика** — это набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий. Это как бы внутренний кодекс законов, который определяет, как можно себя вести, а как нельзя, какие решения можно принимать, а какие нет, где проходит граница между добром и злом. Этика связана с внутренними ценностями, а они в свою очередь являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды. Этическая проблема возникает в том случае, когда

**В ФОКУСЕ — СОЦИАЛЬНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ****ПОМОЖЕМ ПОСТРОИТЬ ЗДОРОВОЕ
ОБЩЕСТВО!**

Распространение стратегического подхода на все аспекты деятельности компаний привело к появлению в лексиконе менеджеров понятия «стратегическая филантропия». Практика благотворительной деятельности позволяет организации ускорить движение не только к экономическим, но и социальным целям, оказать реальную поддержку тем, кто нуждается в помощи. Джеймс Джозеф, президент Совета фондов, характеризует ее как «просвещенный эгоизм» (то, что хорошо для общества, хорошо и для компании).

В некоторых случаях филантропия является прямым следствием избытка свободных денег, однако основная ее движущая сила — программы волонтерского, т. е. добровольного, участия работников. Например, в проводимой более четырех лет программе *Kodak Learning Challenge* участвуют свыше 700 работников, которые преподают математику и другие учебные предметы в 33 школах города Рочестера; компания *The Timberland*, удостоенная в 1995 г. «Американской премии за проявления корпоративной совести», финансирует деятельность молодежных объединений.

Наиболее заметная выгода волонтерства — укрепление связей с общественностью, повышение репутации компании, ибо «добрая воля означает хороший, добрый бизнес». Но волонтерство приносит и другие выгоды. Прежде всего участие в подобных программах поднимает дух работников, способствует развитию таких необходимых в трудовой деятельности навыков, как лидерство и коммуникабельность.

Для многих компаний помощь в создании здорового общества является конечной долгосрочной целью, своего рода корпоративной филантропией. Помня о бунтах в Лос-Анджелесе и осознавая наличие таких городских проблем, как преступность и безграмотность, некоторые американские фирмы (*General Mills, Coca-Cola, Lincoln National Corporation* и *J. P. Morgan & Company*) объединяют усилия с местной общественностью и принимают участие в реконструкции заброшенных районов городов. «Это всего лишь добрый бизнес, — говорит Дженни Уэльч, директор по административной и волонтерской работе чикагской компании *Curtis Industries*. — Бизнес не может быть здоровым, если больно обществу».

Источники: Barbara Ettore, «Charity Begins at Home», American Management Association, February 1995, 34–36; Catherine Romano, «Pressed to Service», Management Review, June 1994, 37–39; Cynthia Hanson, «On-the-Job Activism Enriches Workers, Benefits Business», The Tennessean, October 23, 1994, 3F; Michele Galen, David Greising, Stephanie Anderson, «Now Business Is Linking hands in the Inner Cities», Business Week, September 26, 1994, 81–83.

действия отдельного человека или организации могут нанести ущерб или, наоборот, принести пользу окружающим.

Давайте сравним роль этических принципов индивида и влияние на его поведение правовых норм (законов) и свободы выбора. Как видно из рис. 5.1, все действия человека определяются тремя системами норм. Первая — это система законов, письменно закрепленных норм и ценностей, на страже соблюдения которых стоит судебная система государства. Юридически установлено, что действия организации и ее членов ограничены определенными рамками (необходимость получения прав на вождение автомобиля, обязанность платить налог на прибыли). Прямая противоположность этому поведению — действия индивида (организации), определяемые свободой выбора. Сюда относится поведение, о котором ничего не говорится в законах и в отношении которого человек или организация обладает полной свободой (выбор религиоз-



Рис. 5.1. Основные определяющие действия человека и организаций системы норм

ного мировоззрения индивидом, планирование компанией объема производства посудомоечных машин).

Между этими двумя определяющими действия индивидов и организаций системами норм и находится этика. Здесь нет изложенных на бумаге законов, а есть нормы поведения, основанные на разделяемых обществом принципах и ценностях. В случае свободного выбора человек подчиняется самому себе, в законодательной системе — букве закона. В случае же с этикой индивид должен соблюдать известные ему (или компании) нормы, за нарушение которых, впрочем, не предусмотрено конкретных санкций. Решение, приемлемое с этической точки зрения, является (для большей части общества) приемлемым и юридически, и морально.

Упрощенное представление о том, что выбор индивида или компании диктуется исключительно законами либо свободой, чревато попаданием в неприятные ситуации. Да, индивид вправе предположить: «Что не запрещено, то этично». Но, как нам представляется, в реальной жизни подобные допущения обходятся их «авторам» слишком дорого. Более целесообразно признать наличие этических норм и правил и руководствоваться ими как внутри, как и вне организации. По мере того как сотрудники принимают этические нормы и ответственность, компания получает возможность внедрять в культуру «кодекс поведения», устраняя тем самым потребность в дополнительных законах и избегая проблем свободы выбора.

Так как этические нормы являются неписаными правилами, вопрос о правильности какого-либо поступка зачастую вызывает непримиримые разногласия. Так называемая **этическая дилемма** возникает в ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Человека, который принимает на себя ответственность за решение возникающих в организации этических вопросов, нередко называют *агентом морали*. Вот несколько примеров дилемм, с которыми он может столкнуться.

Один из высших менеджеров вашей небольшой фирмы говорит вам, что ему придется на некоторое время отойти от дел для лечения от СПИДа. Вы знаете, что ему положена медицинская страховка. Однако в вашей компании сложилась весьма напряженная ситуация со страховым фондом, который «трещит по всем швам». Недавно вы прочитали о прецеденте, когда суд поддержал право работодателя изменять планы страхования и не выплачивать страховку в случаях СПИДа. Будете ли вы изучать юридические перспективы аналогичного дела для вашей компании? Вы, менеджер по продажам крупной фармацевтической компании, получили задание подготовить план продвижения на рынок нового лекарства, цена одной дозы

которого — \$ 2500. Но вам известно, что эффективность новинки лишь незначительно превосходит действенность альтернативного препарата, который стоит в четыре раза дешевле. Будете ли вы, находясь в трезвом уме, продвигать лекарство стоимостью в \$ 2500? Если нет, допустимо ли обречь на смерть людей, которые могли быть спасены (в силу более высокой эффективности новинки)?

Вашей компании намекнули на необходимость «немного заплатить», чтобы ускорить процесс оформления партии импортных товаров. Взятки — весьма распространенное явление, в случае вашего отказа пострадает прежде всего компания. Быть может, данная процедура аналогична чаевым метрдотелю понравившегося вам ресторана?

Вы — бухгалтер подразделения. До конца года — всего ничего, а до выполнения плановых показателей не хватает \$ 15 тыс. 21 декабря вы получили счет-фактуру на поставку вашей компании офисного оборудования на сумму \$ 20 тыс. Учетная политика компании предусматривает оплату расходов в момент их возникновения. Директор подразделения просит оформить счет в феврале будущего года. Ваше решение?

Ваш начальник говорит, что не может повысить вам зарплату в этом году из-за ограниченности бюджета, но он закроет глаза на то, что цифры в ваших отчетах о расходах немного возрастут.

Вот с такими имеющими прямое отношение к вопросам этики дилеммам и приходится чуть ли не ежедневно сталкиваться менеджерам. Давайте перейдем к рассмотрению различных подходов к этическим проблемам, изучение которых позволяет нам выработать критерии их анализа и решения.

Критерии принятия этически сложных решений

Большинство этических дилемм представляет собой конфликт между целым и его частью: организацией и индивидом, обществом и организацией. Например, должна ли компания проводить обязательное тестирование своих работников на употребление наркотиков и алкоголя, что может пойти на пользу ей, но ограничивает свободу действий индивидов? Правомерно ли экспортировать товары, не соответствующие национальным стандартам качества, в другие страны, с менее жесткими требованиями? Иногда этически сложные решения влекут за собой конфликт между двумя группами. К примеру, что важнее: загрязнение, вызываемое стоками предприятия, или рабочие места, которые оно создает, будучи крупнейшим работодателем?

Сталкиваясь с проблемой этического выбора, менеджеры, как правило, основываются на *нормативной точке зрения*, т. е. определенных нормах и ценностях, в соответствии с которыми и принимаются решения. В нормативной этике выделяют несколько подходов к описанию систем ценностей и соответственно принятию этически сложных решений, которые могут быть применены в практике менеджмента: утилитарный подход, индивидуалистический подход, морально-правовой подход и концепция справедливости.

УТИЛИТАРИСТСКИЙ ПОДХОД

Основные принципы разработанного в XIX в. философами Иеремией Бентамом и Джоном Стюартом Миллем **утилитаристского подхода** гласят, что соответствующее нормам морали поведение приносит наибольшую пользу наибольшему числу людей. Принимающий решение индивид должен рассмотреть воздействие каждого его варианта на все заинтересованные стороны и выбрать вариант, который приносит удовлетворение наибольшему числу людей. По сути, речь идет о поиске оптимального решения задачи. Поскольку полные расчеты могут оказаться довольно сложными, допускается упрощение условий. Например при расчете затрат и результатов в денежном выражении может использоваться простой экономический критерий. Кроме того, при принятии решения правомерно рассматривать положение только непосредственно затрагиваемых его решениями сторон. Когда в *GM* принималось решение о продолжении деятельности автозавода, расположенного в штате Техас и закрытии производств в Мичигане, его обоснование было сформулировано следующим образом: «Данный вариант приносит наибольшую пользу компании в целом». Утилитарная этика оправдывает также введение в компании запретов на употребление алкогольных напитков и курение на рабочем месте, а в некоторых случаях и по окончании работы, так как такое поведение негативно воздействует на коллектив организации.

ИНДИВИДУАЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Индивидуалистический подход предполагает, что морально приемлемыми являются действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе. Главной движущей силой считается самоконтроль, а все внешние силы, которые его ограничивают, должны пресекаться. Каждый человек выбирает для себя наиболее выгодное в долгосрочной перспективе решение, на основе чего и судит о качестве своих решений. К допустимым относятся действия, которые в сравнении с остальными альтернативами приносят больше добра, чем зла. Если каждый человек в обществе руководствуется этим принципом, в конечном итоге получается наибольшее возможное добро, потому что, преследуя исключительно собственные интересы, люди учатся угождать друг другу. Если индивид, стремящийся к достижению немедленных положительных результатов, идет на ложь и обман, они всего лишь вызывают аналогичные ответные действия. Таким образом, индивидуализм сводится к поведению, выгодному другим людям, т. е. действия человека начинают соответствовать желаемым для общества нормам. Одна из особенностей этого подхода в том, что он допускает (если таковые необходимы) действия индивида, направленные на приобретение личных краткосрочных выгод, в общем-то не соответствующие общественным нормам. Именно потому что индивидуализм легко интерпретировать как стремление к исключительно личным целям, он не пользуется особой популярностью в современных высокоорганизованных сообществах, ориентированных на групповые цели. Данный подход в наибольшей степени приближается к области свободного выбора (рис. 5.1).

МОРАЛЬНО-ПРАВОВОЙ ПОДХОД

Морально-правовой подход утверждает, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены

решениями других людей. Это значит, что этически корректным является решение, наилучшим образом соблюдающее права людей, которых оно затрагивает.

В процессе принятия решения могут быть учтены следующие моральные права:

1. *Право на свободу согласия.* Воздействие на другого человека допустимо только в том случае, если он свободно дает разрешение на него.
2. *Право на частную жизнь.* Вне работы человек может поступать так, как ему хочется, и имеет право контролировать всю информацию, касающуюся его личной жизни.
3. *Право на свободу совести.* Человек волен воздержаться от исполнения любого приказа, противоречащего его моральным или религиозным нормам.
4. *Право на свободу слова.* Человек может обоснованно критиковать этичность и юридическую обоснованность действий других людей.
5. *Право на надлежащее обращение.* У человека есть право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с ним.
6. *Право на жизнь и безопасность.* Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Предполагается, что этически корректное решение не должно нарушать эти фундаментальные права человека. Таким образом, решение о прослушивании разговоров работников нарушает их право на личную жизнь. Сексуальное домогательство является неэтичным, так как противоречит праву на свободу совести. Право на свободу слова оправдывает действия информаторов, сообщающих руководству организации или государственным органам о незаконных или неуместных действиях сотрудников.

КОНЦЕПЦИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Концепция справедливости утверждает, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости. С точки зрения менеджеров существуют три типа справедливости. **Распределительная справедливость** требует, чтобы отношение менеджера к подчиненным основывалось на объективных критериях. Таким образом, если решение относится к подобным друг другу индивидам, оно должно в равной степени распространяться и на того, и на другого. Следовательно, если мужчина и женщина выполняют одно и то же рабочее задание, они получают примерно равную зарплату. Однако если между сотрудниками существуют значительные различия (например, в плане навыков работы или ответственности), отношение менеджмента к ним изменяется в соответствии с уровнем квалификации или проявляемым чувством ответственности. Но отношение менеджера к подчиненным должно быть четко связано с целями и задачами организации, а не с иными источниками.

Процедурная справедливость требует честного администрирования действиями подчиненных. Правила должны быть четкими, понятными, постоянно и непредвзято проводиться в жизнь. **Компенсационная справедливость** обязывает ответственную сторону возмещать людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Концепция справедливости наиболее близка к мышлению, на котором базируется область законодательной системы (рис. 5.1), так как основывается на действии правил и предписаний. Данная теория не требует сложных расчетов, как в утилитарном под-

ходе, и не служит личным интересам, что возможно в подходе индивидуалистическом. Она требует, чтобы менеджеры определяли для себя характеристики-атрибуты, в соответствии с которыми и оцениваются действия работников. К примеру, могли бы вы предложить свое решение проблемы компенсации представителям национальных меньшинств ущерба от дискриминации в прошлом? Концепция справедливости поддерживает попытки исправления ошибок прошлого, равно как и честную игру в рамках установленных правил. В соответствии с ней основанием для разной оплаты труда или продвижения по службе могут выступать причины, связанные исключительно с выполняемыми рабочими заданиями. Большинство регулирующих управление человеческими ресурсами правил и законов (гл. 13) основывается на концепции справедливости.

Пример «из жизни» табачных компаний прекрасно иллюстрирует проблемы, связанные с практическим применением этических подходов.

УДАР ПО ТАБАЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ США

Президент США У. Клинтон и американское правительство нанесли тяжелый удар по табачной промышленности. С целью снизить уровень курения среди молодежи в США были введены беспрецедентные ограничения на рекламу сигарет. Такие табачные кампании, как *U.S. Tobacco*, *Philip Morris* и другие не стали терять времени даром и присоединились к армии рекламодателей, которые подали на правительство в суд. Рекламисты выступали главным образом против введения цензуры. Представители табачных компаний заявили, что Управление по контролю за продуктами и лекарствами США не имело полномочий на введение ограничений, угодных У. Клинтону. Они также считали, что правительственные ограничения означают нарушение личных свобод граждан.

Если предложения о регулировании табачной промышленности будут приняты, это повлияет и на перспективы международного развития компаний-производителей. Чем сильнее разгорается битва в США, тем большие усилия прилагают компании, чтобы увеличить экспорт сигарет. Весьма привлекательными рынками для них остаются Япония, Тайвань и Южная Корея, в которых велико число заядлых курильщиков.

Бывший министр здравоохранения США Эверетт Кооп считает, что экспорт американских сигарет — верх лицемерия, ибо он ничем не отличается от поставок героина из стран Латинской Америки. Табачные компании, напротив, утверждают, что они творят исключительно добро. К примеру, самая популярная на Тайване марка сигарет (которой принадлежит 90 % рынка) содержит вдвое больше никотина и смол, чем «*Marlboro*». А так как азиаты курят очень много, потребление американских сигарет означает благо для их здоровья.

Как вы считаете, в чем различные этические подходы поддерживают, а в чем отвергают действия табачных компаний США?

Факторы, определяющие этический выбор

Если менеджера уличают во лжи, обмане или воровстве, вина обычно возлагается или на человека, или на ситуацию. Большинство из нас считают, что этически корректные решения принимаются по велению совести. Это, конечно, правда, но не вся. Этическая

или аморальная практика бизнеса — форма выражения системы ценностей, отношений, убеждений и манеры поведения, принятых в организационной культуре. Таким образом, этические проблемы являются скорее организационными, нежели личностными.

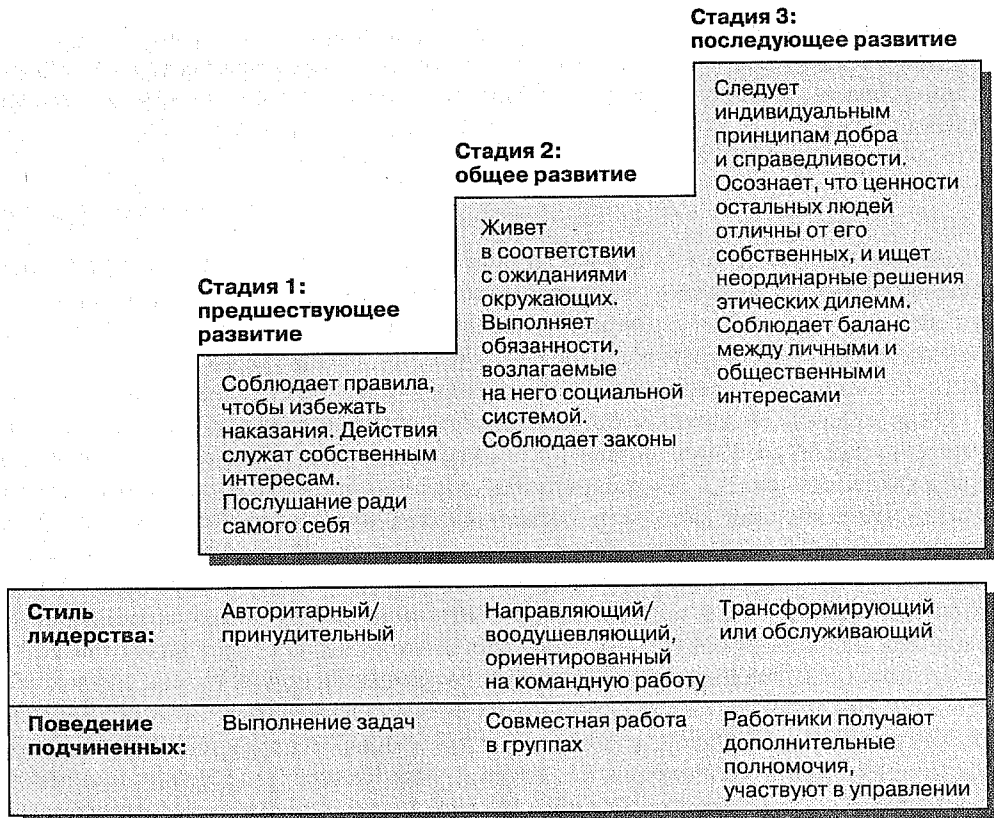
МЕНЕДЖЕР

Менеджер привносит в работу свои личные черты и манеру поведения. Индивидуальные потребности, семья, религиозные убеждения — все эти факторы формируют систему ценностей менеджера. При принятии этически верных решений менеджер ориентируется прежде всего на отдельные личностные характеристики, такие как собственное эго, уверенность в своих силах, развитое чувство независимости.

Одна из наиболее важных личностных характеристик менеджера — стадия его морального развития. Упрощенная модель индивидуального морального развития представлена на рис. 5.2. На стадии *предшествующего развития* людей интересуют прежде всего внешние выгоды (и наказания). Подчинение власти основывается на угрозе негативных последствий в случае неповиновения. В организационном смысле этой стадии соответствуют менеджеры, использующие авторитарный или принудительный стили руководства, а также менеджеры, ориентирующиеся на гарантии исполнения отдельных задач. На второй стадии *общего развития* люди адаптируются к ожиданиям положительного поведения коллег (семьи, друзей, общества). Предпочтительным способом достижения целей становится совместная работа в группах. Наиболее адекватным стилем лидерства становится поощрение взаимодействий и кооперации. На стадии *последующего, или принципиального, развития* люди руководствуются прежде всего внутренними ценностями и нормами, во многих случаях игнорируя правила и законы, требующие нарушения этих норм. Внутренние ценности становятся более важными, чем даже существенные внешние. На этом высшем уровне развития менеджеры используют трансформационный или обслуживающий стили руководства, внимание концентрируется на потребностях последователей и стимулировании окружающих к самостоятельному мышлению, решению возникающих проблем исходя из принципов морали. Для данного уровня характерно наделение властью, когда работники получают право конструктивного участия в управлении организацией.

Подавляющее большинство индивидов находятся на второй стадии развития, а третьей стадии морального развития достигают всего 20 % взрослых американцев. Их действия автономны, всегда основываются на этических принципах, вне зависимости от ожиданий окружающих как внутри, так и вне организации. Такие люди принимают этически корректные решения, даже если они чреватые отрицательными последствиями прежде всего для них самих. Во вставке «Из первых уст» приводится несколько рекомендаций по принятию соответствующих этическим принципам решений.

Многие ученые не могут объяснить, почему женщины воспринимают социальные реалии по-своему, иначе, чем мужчины, а потому постоянно относят их к более низким уровням развития. Исследователь Кэрол Джиллиан предложила расширить сферу морального поведения и включить в него ответственность и заботу о близких. Женщины воспринимают сложные моральные аспекты более тонко и пронизательно,



Источник: L. Kohlberg, «Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach», in Moral Development and Behavior: Development and Citizenship Behavior, Business Ethics Quarterly 5, no.1, January 1995, 43–54.

Рис. 5.2. Три стадии морального развития личности

чем мужчины, и принимают моральные решения, основываясь не на принципе «хорошо-плохо», а на принципе «не навреди»³. Вероятно, женское ощущение правильности решения от природы связано с этикой, заботой. Таким образом, женщины идеально подходят для обслуживающего стиля лидерства, в котором наиболее остро нуждаются современные организации.

К факторам, обуславливающим необходимость соответствия поведения менеджеров все более высоким этическим уровням, относится воздействие на мораль и культуру организаций процессов глобализации. Менеджеры должны вырабатывать в себе восприимчивость и открытость по отношению к другим, незнакомым им системам. Международные альянсы и объединения компаний только увеличивают число проблем, связанных с этическими ценностями. Например, во многих развивающихся странах взяточничество считается нормальной практикой ведения бизнеса. «Подмазка», скажем, таможенника — обязательна, ведь он воспринимает эти деньги как неотъемлемую часть своей зарплаты. Если компания отказывается играть «по прави-

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИНЯТИЮ ЭТИЧЕСКИ
КОРРЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

Если бы однажды утром на пороге своего дома вы встретили съемочную группу из телевизионной службы новостей, смогли бы вы, глядя в камеру, обосновать необходимость своих действий? Именно этот вопрос задает себе один молодой менеджер в тех случаях, когда ему приходится сталкиваться с этическими дилеммами. Его коллеги обращаются к другим, авторитетным только для них персонам: могли бы они с гордостью рассказать своим родителям о принятом решении, могут ли они спокойно спать и смотреть на себя в зеркало? Принимая этически неоднозначные решения, менеджеры часто полагаются на собственную совесть. Но ведь совесть тоже имеет «право на ошибку». Если вы собираетесь в будущем стать менеджером, будьте готовы, что однажды вы столкнетесь с этической дилеммой. Наши рекомендации помогут вам оценить ситуацию точнее, взвесить собственные ценности и ценности организации. Представленные ниже вопросы заставят вас задуматься над социальными и этическими последствиями своего поведения.

1. Является ли проблема/дилемма тем, чем она кажется? Если вы не уверены, *выясните это*.
2. Является ли действие, над которым вы размышляете, юридически допустимым? Если вы не уверены, *выясните*.
3. Понимаете ли вы позицию тех, кто противится вашему намерению? Обоснована ли она?
4. Кто выиграет от вашего действия? Кому оно повредит? В какой степени? Как долго?
5. Разрешили бы вы предпринять действия, которые планируете, другим людям?
6. Интересовались ли вы мнением других знакомых с данным вопросом и способных быть объективными людьми?
7. Одобрят ли ваши действия семья, друзья, коллеги по работе или начальство?

Эти вопросы не позволяют получить однозначно правильные ответы. Но если вы придете к выводу, что действие является потенциально вредным для кого-то или нанесет вам ущерб, или если вы не представляете себе его этических и юридических последствий, вы поймете, является ли действие социально приемлемым.

Источники: Anthony M. Pagano and Jo Ann Verdin, The External Environment of Business, New York: Wiley, 1998, Chapter 5; Joseph L. Badaracco, Jr. and Allen P. Webb, «Business Ethics: A View from the Trenches», California Management Review 37, no. 2, Winter 1995, 8–28.

лам» — тем хуже для компании. К счастью, во многих странах ситуация постепенно, но очень медленно, изменяется.

ОРГАНИЗАЦИЯ

Организационные ценности имеют большое значение для деятельности компании. Справедливость данного тезиса подтверждается и тем фактом, что большинство людей находятся на втором этапе морального развития, т. е. они считают, что их обязанность состоит в выполнении обязательств перед другими людьми в соответствии их ожиданиям. Как отмечалось в гл. 3, корпоративная культура самым серьезным образом воздействует на поведение членов организации. Например, исследование хищничества в нефтяной промышленности США показало, что они воспринимались большин-

ством работников как должное. Сотрудники многих компаний уверены, что если они не будут поступать так, как все (т. е. как принято), они рискуют потерять свое место.

В корпоративной культуре всегда можно обнаружить направляющие этический выбор сотрудников «подсказки» (см. табл. 5.1). Ее герои (т. е. образцы для подражания) могут как стимулировать этические решения, так и препятствовать им. Основатель торговой компании *Wal-Mart* Сэм Уолтон выступал за честное, открытое ведение дел, и проповедуемые им ценности вошли в корпоративную культуру. Подтверждением этических стандартов служат и принятые в компании ритуалы (награждения, другие церемонии), мифы и истории подкрепляют стремление к героически этическому поведению. Например в компании *Johnson & Johnson* ходит история о том, что после обнаружения в капсулах лекарства «*Tylenol*» цианида (ставшего причиной смерти семи человек) оно было отозвано из всех торговых точек (данное решение обошлось организации более чем в \$ 100 млн). Никто, ни ФБР, ни Управление по контролю за продуктами и лекарствами не издавали никаких циркуляров, решение *Johnson & Johnson* было принято в соответствии с ее этическими стандартами.

Культура организации — отнюдь не единственный источник воздействия на этику, но она является самой мощной из этих сил, ибо определяет ценности компании. К числу других относятся принятые в компании правила и политика, система вознаграждения, степень заботы организации о своих членах, система отбора, соответствие принципов организации труда законодательным и профессиональным требованиям, лидерство и процесс принятия решений.

Таблица 5.1. Вопросы для анализа воздействия культуры компании на ее этику

1. Определите героев организации. Какие ценности они представляют? Если бы им предстояло разрешить сложную этическую дилемму, какое решение они приняли бы?
2. Какие важные ритуалы проводятся в компании? Стимулируют ли они (или, напротив, подавляют) этическое поведение? Кто получает награды (честные сотрудники или те, кто добивается успехов неэтичными методами)?
3. Какие сигналы об этике поведения получают новые члены организации? Должны ли они беспрекословно подчиняться приказам или в компании считается приемлемым и даже желательным обсуждение тех или иных действий?
4. Позволяет ли анализ историй и мифов сделать вывод о том, что их героями являются люди, отстаивавшие этические позиции, или же основная «доблесть» работника заключается в умении подчиняться? Есть ли в этих историях случаи увольнения и продвижения по служебной лестнице?
5. Принято ли в компании обсуждение этических проблем? Влияет ли это на процесс принятия решений?
6. Какие неформальные процессы социализации приняты в компании, какие нормы этического/неэтичного поведения они пропагандируют?

Источник: Linda Klebe Trevino, «A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics», in Research in Organizational Change and Development, ed. R. Woodman and W. Pasmore, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1990, 4.

Что такое социальная ответственность?

Перейдем к проблеме социальной ответственности. С одной стороны, концепция ответственности компании перед обществом, как и понятие этики, проста: она означает, что компания должна отличать плохое от хорошего и поступать в соответствии с принятыми в обществе моральными нормами. Формальное определение **социальной ответственности** предполагает обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

Определение несложное, но как воплотить его на практике, если каждый из нас по-своему определяет приемлемость для общества действий корпорации? Более того, понятие социальной ответственности включает в себя далеко не однозначные аспекты дефиниций добра и зла. Например, этично ли решение менеджмента банка о помещении средств паевого инвестиционного фонда на 90-дневный депозит с низким процентом, что позволяет кредитному учреждению получить повышенную прибыль? А если мы обратимся к компаниям, ведущим ожесточенную конкурентную борьбу? Несет ли более сильная из них социальную ответственность за то, что вторая становится банкротом? Или возьмите такие компании, как *A. H. Robins*, *Manville*, *Eastern Airlines* или *Texaco*: все они объявили себя банкротами (с юридической точки зрения их действия совершенно законны), чтобы избежать исполнения финансовых обязательств перед поставщиками, профсоюзами или конкурентами. Эти примеры наглядно показывают, что определить реальное социально ответственное поведение очень сложно. Кроме всего прочего, необходимо учесть и воздействие организации на окружающую среду.

Заинтересованные в деятельности организации группы

А перед кем, собственно, должна нести ответственность корпорация? Внешняя среда организации включает в себя различные элементы как на общем уровне, так и на уровне задач (см. гл. 3). С точки зрения социальной ответственности наиболее продвинутые организации рассматривают свою внешнюю и внутреннюю среды как множество заинтересованных групп. **Заинтересованной группой** называется любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности компании и характеризующееся определенной скоростью реакции.

На рис. 5.3 перечислены наиболее важные заинтересованные группы крупной компании-производителя автомобилей. Ее *основными* (без которых не может существовать компания) *заинтересованными группами* являются инвесторы, акционеры,

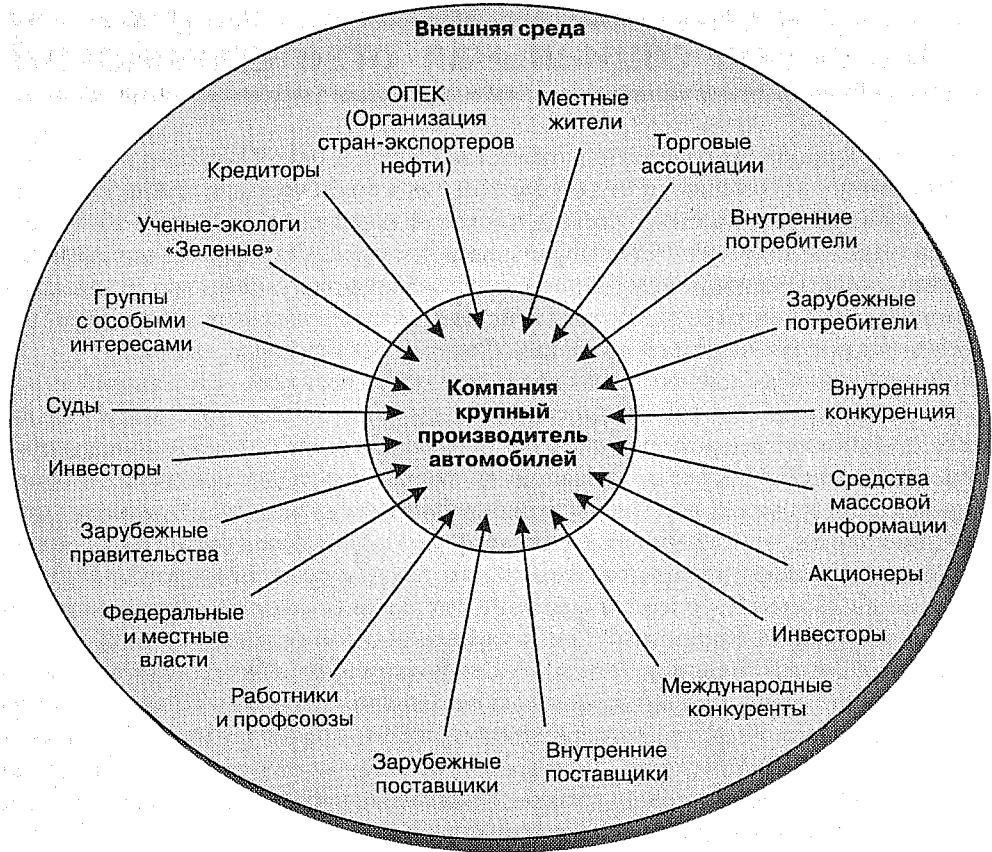


Рис. 5.3. Заинтересованные в деятельности производителя автомобилей группы

работники, покупатели и поставщики. Требования инвесторов, акционеров и поставщиков предъявляются прежде всего к эффективности управления фирмой (т. е. прибыльному использованию ресурсов). Сотрудники организации ожидают удовлетворения от труда, его адекватной оплаты и хорошего руководства. Покупателей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Если какая-либо заинтересованная группа лиц не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование компании. Например, низкое качество силиконовых протезов компании *Dow Corning* (неспособность удовлетворить требования потребителей) весьма отрицательно сказалось на дальнейшем ее развитии.

К числу влиятельных заинтересованных групп относятся также правительство и жители региона, в котором размещено производство компании. Многие корпорации существуют на основании лицензии или иных разрешительных документов, их деятельность ограничивается законами о безопасности труда, защите окружающей среды и иными. К заинтересованной группе жителей региона (правильнее будет назвать их сообществом) мы относим не только проживающих в нем людей, но и местные

власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей. Отдельно выделяемые группы с особыми интересами могут включать в себя торговые и профессиональные ассоциации, а также комиссии по защите прав потребителей. Социально ответственные организации учитывают влияние своих действий на все заинтересованные группы.

Передовые компании не «стесняются» направлять денежные средства в соответствии с потребностями своих заинтересованных групп (вспомните вставку «В фокусе социальная ответственность» в начале главы). Кроме того, руководители современного бизнеса уделяют большое внимание потребностям работников. К примеру, многие исследователи считают одного из высших менеджеров компании *Du Pont* Фэйса Воля пионером координации рабочих и семейных отношений, направленной на удовлетворение индивидуальных и социальных потребностей работников. В подразделении, которое возглавляет Ф. Воль, функционирует центр ухода за детьми, матери имеют возможность работать на полставки, проводятся семинары по таким вопросам, как противодействие расовым предрассудкам, сексуальным домогательствам.

В настоящее время существенно возросло значение заинтересованных групп с особыми потребностями, на первый план выходит направленная на защиту природной среды деятельность организаций.

Природная среда

Когда в США впервые проводился День Земли (в 1970 г.), большинство бизнесменов относились к «зеленым» как к экстремистам и лишь немногие менеджеры почитали необходимым прислушаться к ним. Сегодня мир изменился радикальным образом. Проблемы окружающей среды постоянно обсуждаются руководителями компаний; маркетинговые мероприятия крупных корпораций и небольших фирм направлены на завоевание расположения озабоченных проблемами экологии потребителей. Так, закупки компанией *McDonald's* товаров, полученных в результате вторичной переработки, достигли \$ 1 млрд. Кроме того, она является активным участником Фонда защиты окружающей среды и Совета по рекламе, которые стремятся донести до американских потребителей идею «Покупать переработанное и сберечь». Не так давно покупатели бойкотировали выпускаемую *Procter & Gamble* продукцию, так как эта компания в отличие от многих других продолжала испытания новых товаров на животных.

По результатам проведенного исследования специалисты нью-йоркской фирмы *Roper Starch Worldwide* пришли к выводу, что с позиций заботы о природной среде всех потребителей можно разделить на пять групп (доля каждой из них в процентах приведена для США):

- ♦ *Истинные «зеленые»* — преданы своим убеждениям, готовы изменить свои покупательские предпочтения и решения о покупках, если это поможет окружающей среде (14 % населения).

- ♦ «Зеленые» за деньги — обычно не желают существенно изменять покупательские предпочтения, но поддерживают экологические проекты, на выборах в органы власти нередко голосуют за политиков, выступающих в защиту природы (6 %).
- ♦ «Плывущие по течению» — не так часто совершают «экологически чистые» покупки, интересуются проблемами защиты окружающей среды лишь время от времени (35 %).
- ♦ «Индифферентные» — выражают сомнения в действенности экологического движения (13 %).
- ♦ «Коричневые» — проявляют наименьшую природоохранную активность и, как правило, не участвуют в программах переработки вторичного сырья и иных правительственных инициативах, направленных на защиту окружающей среды (32 %).

«Коричневые» составляют большую часть населения США, но их число уменьшается. Большинство наблюдателей сходятся во мнении, что общество движется к большей заботе о природной среде и что менеджеры должны готовиться к очередной «зеленой волне». Экологические мероприятия — неотъемлемая составляющая стратегий многих ведущих компаний. *Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Pitney Bowes, IBM* и *Colgate-Palmolive* — все они включили природоохранные вопросы в бизнес-планирование и деятельность. Это не приносит им большой прибыли, но и в убыток тоже не идет. За 4 года *Hewlett-Packard* исключила из производственного процесса все вещества, негативно воздействующие на озоновый слой Земли. *Patagonia*, калифорнийская компания-производитель верхней одежды, планирует в течение ближайшей «пяtilетки» отказаться от отправки мусора на свалки, сократить потребление энергии из не возобновляемых источников, включить экологические издержки в бухгалтерские и производственные системы учета. За 11 лет *Patagonia* направила на природоохранные мероприятия 10 % выручки от реализации (1 % от объема продаж). Кому-то эти расходы могут показаться чрезмерными, но, как говорит основатель компании, «каждый раз, когда мы делаем доброе дело, мы зарабатываем больше, чем вкладываем»⁴.

Итак, из всего сказанного выше следует, что у компании и ее менеджеров есть возможность одновременно сделать доброе дело, заработать деньги и удовлетворить требования многочисленных заинтересованных групп. В следующем разделе мы расскажем о критериях оценки социальной деятельности фирмы.

Оценка результатов социальной деятельности

Одна из моделей оценки корпоративной социальной деятельности представлена на рис. 5.4. В ней за основу берется общая социальная ответственность компании, определяемая в соответствии с четырьмя критериями: экономической, юридической, этической и принятой на себя ответственностью, положение которых в общей пирамиде определяется их относительной важностью и частотой, с которой менеджеры сталкиваются в каждой группе.

Общая социальная ответственность компании

Источник: Archie B. Carroll, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review* 4, 1979, 499; «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders», *Business Horizons* 34, July–August, 1991, 42.

Рис. 5.4. Критерии оценки результатов корпоративной социальной деятельности

Обратите внимание на сходство категорий на рис. 5.4 и 5.1. И там и там вопросы этики находятся между законодательной системой и областью свободного поведения. Но на рис. 5.4 присутствуют экономические обязанности, так как получение прибыли — основная задача деятельности компании.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Первый критерий оценки общей социальной ответственности компании — ее *экономическая ответственность*. Любая коммерческая организация прежде всего является основной экономической ячейкой общества, которая несет ответственность за производство необходимых ему товаров и услуг и максимизацию прибыли акционеров. В предельном случае экономическая ответственность фирмы сводится исключительно к *максимизации прибыли*. Данную концепцию предложил и разрабатывает нобелевский лауреат, экономист Милтон Фридмен. Согласно М. Фридмену, деятельность компании должна быть подчинена получению прибыли, а ее единственная миссия заключается в повышении прибыли (до тех пор, пока действия организации не выходят за рамки закона)⁵.

Однако в странах Европы, Канаде и США подобные воззрения подвергаются критике. Указывается, что практическое следование тезису о том, что получение экономической выгоды — единственная обязанность компании перед обществом, чревато крайне негативными последствиями для фирмы. В качестве примера можно привести печально известную *Solomon Brothers*, попытавшуюся спекулировать на рынке казначейских обязательств. Жадность компании, подстегиваемая стремлением ее быв-

шего руководителя Джона Гутфренда к «победе любой ценой», вылилась в ряд ошибочных решений и штраф на сумму в \$ 280 млн.

ЮРИДИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Жизнедеятельность любого современного общества регулируется правилами, законами и ограничениями, которым обязаны следовать и коммерческие организации. Под *юридической ответственностью* понимается необходимость для организации следовать установленным обществом правилам, достижение ее экономических целей в рамках закона. Законы могут издаваться местными либо центральными властями.

Организации, сознательно нарушающие закон, заслуживают наименьшей оценки по данному критерию (намеренные поставки имеющего дефекты товара, выставление клиенту счета за произведенную работу).

ЭТИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Этически ответственное поведение компании означает общественно полезные действия, которые не предусмотрены законами либо не отвечают прямым ее экономическим интересам. Мы говорили, что для того чтобы поведение организации было *этичным*, ее менеджеры должны придерживаться принципов равенства, честности и непредвзятости, соблюдать права сотрудников. Как *неэтичные* оцениваются решения, позволяющие человеку или всей организации получать выгоды за счет общества.

Когда в 1990 г. компания *Finast* открыла свой супермаркет в центре Кливленда (штат Огайо), жителям района, сожженного во время беспорядков 1968 г., приходилось ездить за товарами на окраину города или совершать покупки в дорогих магазинах по соседству. Открытие супермаркета послужило толчком к восстановлению нормальной жизни в этой части города: появились аптека, жилое здание и 75 частных домов. На сегодняшний день 11 магазинов *Finast* (все они располагаются в центральных районах городов) приносят более четверти всех доходов компании. Это пример того, как организации удалось совместить достижение и коммерческих, и этических целей. Другая компания, *Web Industries* (штат Массачусетс), нанимает на работу бывших заключенных, ибо ее менеджмент стремится предоставить людям шанс вернуться к нормальной жизни.

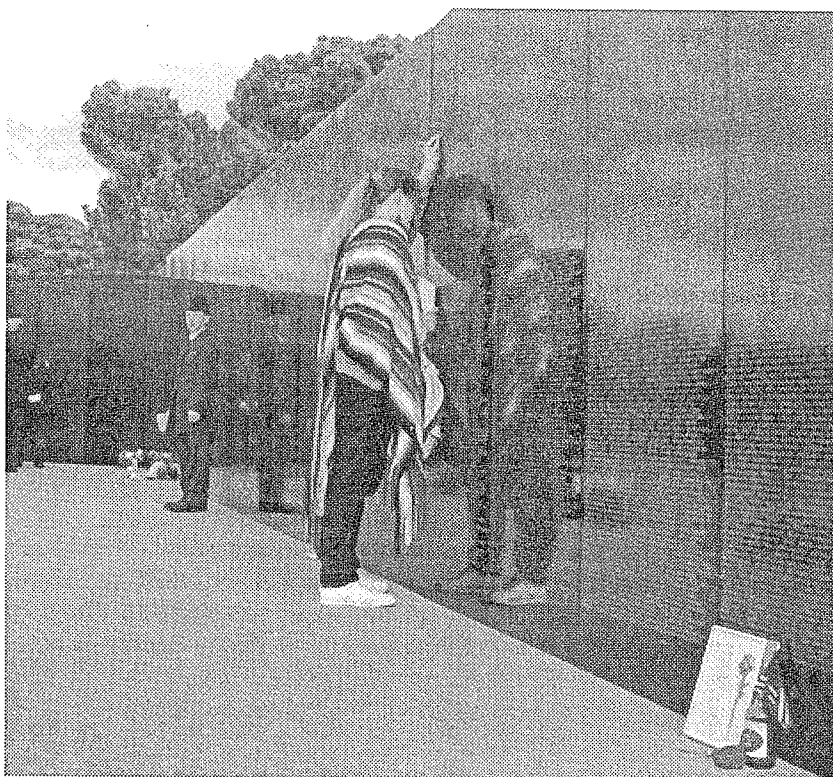
ПРИНЯТАЯ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Принятие на себя ответственности носит для корпорации исключительно добровольный характер и связано с желанием компании внести свой вклад в развитие общества, к которому ее не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика. Как правило, имеются в виду различные действия филантропического характера, которых никто не требует и которые не приносят компании ощутимой выгоды. Примером служит компания *Pittsburgh Brewing* (штат Пенсильвания), которая организовала питание для бывших работников сталелитейных заводов в период массовых увольнений. Принятие на себя ответственности — высшее проявление и высший критерий

оценки социальной ответственности компании, так как она выходит за рамки ожиданий общества и благотворно влияет на его благосостояние.

Действия компаний в случае возникновения социальных дилемм

Что делать компании, когда она сталкивается с каким-либо проявлением социальных потребностей? Если заинтересованная группа, скажем местные органы власти, предъявляет к компании новые требования, какие действия ей следует предпринять? В теории менеджмента разработан набор ответных действий, к которым прибегают компании в подобных ситуациях. Действия эти могут иметь препятствующий, оборонительный, приспособленческий и проактивный характер (см. рис. 5.5).



«Стена вьетнамской войны» — проект компании *Service Corporation International* (оказание ритуальных услуг), пример *принятия на себя ответственности*. 80-метровая копия Мемориала ветеранов Вьетнама была провезена по 100 городам США. У этой девушки, вероятно, никогда не будет возможности посетить настоящий мемориал в Вашингтоне

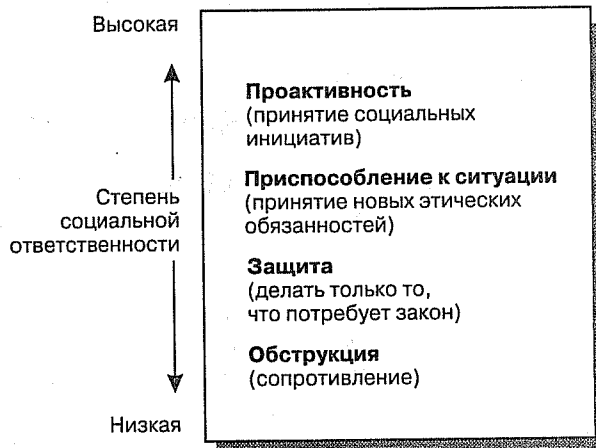


Рис. 5.5. Реакция компании на социальные дилеммы

Обструкция означает отказ компании от всех обязанностей, заявления о том, что так называемые доказательства их проступков — обман и подлог, и всяческие препятствия расследованию (если таковое проводится). Тактика **защиты** предполагает, что организация принимает на себя ответственность за некоторые ошибки и упущения, но никак не препятствует возможным расследованиям. Менеджеры, склонные к подобной реакции, считают, что «такие вещи случаются, но в них никто не виноват». **Приспособление** компании означает, что менеджмент принимает социальную ответственность за действия организации, хотя, возможно, делает он это, уступая внешнему давлению. Придерживающиеся этой тактики компании стремятся выполнять свои экономические, юридические и этические обязанности, и в случае давления на них внешних сил сворачивают подвергнутую критике деятельность. **Проактивные действия** предполагают, что компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь указаний или давления со стороны заинтересованных групп. Один из примеров проактивного поведения — деятельность производителя упаковки для молочных продуктов компании *Potlatch*. Руководству компании пришла идея печатать на них фотографии пропавших детей. По заявлениям компании, через несколько дней после того, как первая партия таких упаковок появилась на прилавках продовольственных магазинов Лос-Анджелеса, домой вернулся один из таких детей. Проактивными действиями можно считать и корпоративную филантропию. Многие компании, включая *Miller Brewing*, *Coca-Cola* и *Westinghouse*, щедро жертвуют деньги на нужды учебных и благотворительных организаций, протягивая тем самым обществу руку помощи.

Правомерно провести параллели между этими четырьмя категориями действий и критериями социальной ответственности (рис. 5.5). Тактики обструкции обычно придерживаются фирмы, деятельность которых основана исключительно на экономических соображениях. Защищающиеся организации согласны идти на уступки в

рамках закона. Приспосабливающиеся в полной мере реагируют на этическое давление со стороны. Проактивные компании принимают на себя дополнительные обязательства и способствуют повышению благосостояния общества.

Когда-то в неэтичном и социально безответственном поведении была уличена *Beech-Nut Nutrition*. Как бы вы оценили ответные действия компании?

КОМПАНИЯ BEECH-NUT NUTRITION

Для *Beech-Nut* детское питание — это святое. На ее упаковках с соком красуется надпись «100 % фруктовый сок». Но однажды компанию уличили в несоответствии этой надписи (нанесенной, кстати, на наиболее популярной серии яблочных соков) действительности. У работника исследовательского отдела фирмы возникли подозрения, что концентрат, который закупала *Beech-Nut*, не содержал ничего, кроме сахара и химикатов. Когда он заявил о полученных результатах, руководство обвинило его в пренебрежении корпоративными интересами и внесло в годовой отчет о его работе формулировку: «Подвержен влиянию наивных и непрактичных идей». Только не подумайте, что руководители *Beech-Nut* были прожженными мошенниками, вовсю обманывающими покупателей. Это честные, уважаемые члены общества, которым пришлось работать в условиях ограниченности финансовых ресурсов. Дешевый концентрат от нового поставщика позволил сэкономить миллионы долларов, и менеджеры просто не хотели признавать, что им всучили некачественный продукт. У *Beech-Nut* не было свободных денег, поэтому контракт с поставщиком недорогой продукции был продлен.

Но за дело взялось Управление по контролю за продуктами и лекарствами. Если бы компания признала свою ошибку, все закончилось бы уплатой штрафа. Но менеджмент занял непримиримую позицию и, как в кошмарном сне, дело *Beech-Nut* было переквалифицировано из гражданского в уголовное. По прошествии двух лет и двух судебных слушаний двое высших менеджеров *Beech-Nut* были приговорены к 1 году и 1 дню тюремного заключения и оштрафованы на \$ 100 тыс. Всего, включая штрафы, судебные издержки и упущенную выгоду компания потеряла около \$ 25 млн ⁶.

Управление этикой и социальной ответственностью компании

Многие менеджеры уделяют большое внимание проблемам улучшения этического климата компании, а также повышению ее чувствительности к социальным проблемам. Им не хочется, чтобы в один прекрасный день компании пришлось занимать защитную позицию или, хуже того, подвергнуться обструкции. Как высказался один из экспертов по этическим вопросам: «Менеджмент обязан создавать и поддерживать такие условия, в которых люди ведут себя, как люди» ⁷. Поэтому руководство компании призвано контролировать ее моральное «здоровье», используя такие методы, как личный пример, моральный кодекс и различные этические структуры.

ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР. Американская ассоциация высших руководителей 250 корпораций «Круглый стол бизнеса» опубликовала отчет об этической политике и практике своих членов (в число которых входят *Boeing*, *Chemical Bank*, *General Mills*, *GTE*, *Xerox*, *Johnson & Johnson* и *Hewlett-Packard*) ⁸. Авторы отчета приходят к выводу

о том, что по силе воздействия ничто не может сравниться с решительными действиями менеджмента. Директор и старшие менеджеры компании должны открыто и уверенно поддерживать нормы этического поведения, выступать инициаторами обновления этических ценностей организации. Приверженность этическим ценностям необходимо декларировать во время выступлений, в директивах, внутрифирменных публикациях. Но особую роль играют действия менеджмента. Если руководство приносит этику в жертву сиюминутным интересам, в компании мгновенно распространяются слухи об этом. Последующие клятвы в приверженности этическим идеалам бесполезны. Таким образом, поведение руководителей задает тон всей организации.

МОРАЛЬНЫЙ КОДЕКС. *Моральный кодекс* — это формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания. Как правило, моральный кодекс фирмы базируется на заявленных принципах организации либо в нем излагается ее политика. *Заявленные принципы* определяют ценности компании и в общих чертах описывают ее обязанности, качество продукции, отношение к работникам. Наиболее значимые из них можно отнести к тому, что называется «корпоративное кредо» (в частности, уже упоминавшийся «Путь HP» компании *Hewlett-Packard*).

Заявленная политика — это описание (опять же довольно общее) порядка действий компании и ее сотрудников в конкретных, затрагивающих вопросы этики и морали ситуациях (рыночная практика, конфликты интересов, соблюдение законов, патентная практика, подарки сотрудникам, предоставление им равных возможностей).

В моральном кодексе компании, как правило, формулируются ценности или образцы поведения сотрудников (как допустимые и желаемые, так и неприемлемые) и возможная реакция менеджмента. В недавнем исследовании Центра деловой этики указывается, что сегодня 450 из 500 лучших по оценке журнала *Fortune* американских компаний (и почти 50 % остальных) имеют моральные кодексы. Если кодекс получает реальную поддержку со стороны менеджеров, неукоснительно соблюдающих его правила и несущих наказания в случае их нарушения, в компании складывается положительный этический климат. В отсутствие поддержки руководства положения кодекса так и остаются на бумаге. Ниже мы приводим отрывок из морального кодекса *McDonnell Douglas*, полностью соответствующий этическому девизу компании: «Всегда выбирай прямой путь».

МОРАЛЬНЫЙ КОДЕКС MCDONNELL DOUGLAS

В *McDonnell Douglas* каждый сотрудник получает карточку, на которой приведены сокращенный вариант морального кодекса компании и правила принятия этически верных решений. Таковую карточку удобно носить в кармане или сумочке. Приведенный ниже отрывок свидетельствует о том, что компания требует от своих сотрудников жестких этических стандартов.

«Честность и этика существуют исключительно внутри человека или отсутствуют вовсе. Либо индивид ведет себя честно и этично, либо нет. Чтобы честность и этичность стали символами *McDonnell Douglas*, мы, члены Корпорации, должны стараться:

- ◆ быть честными, заслуживающими доверия в любых отношениях;
- ◆ выполнять все поставленные перед нами задачи и взятые на себя обязательства;
- ◆ быть правдивыми и точными в том, что мы говорим и пишем;
- ◆ конструктивно сотрудничать, помогать коллегам в любой работе;

- ◆ честно и разумно относиться к своим коллегам, покупателям и другим людям;
- ◆ соблюдать закон во всех наших действиях;
- ◆ верно служить своей компании, прилагать все свои силы к улучшению качества жизни в мире, в котором мы живем;

Честность и соблюдение высоких этических стандартов требуют тяжелой работы, мужества и порой нелегкого выбора, иногда нам приходится отказываться от привлекательных возможностей. Но в конечном итоге наши добрые дела пойдут нам же на пользу»⁹.

ЭТИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ. К этическим структурам относятся различные системы, должности и программы, с помощью которых компания стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников. **Комитет по этике** компании, как правило, образует группа высших руководителей, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов и выносить решения в случае возникновения спорных ситуаций. Кроме того, комитет отвечает за наказание тех, кто нарушает правила этики, что имеет немаловажное значение, если организация стремится непосредственно повлиять на поведение работников. К примеру, комитет по этике компании *Motorola* имеет право интерпретировать и корректировать основные положения морального кодекса, доносить до сотрудников информацию об его изменениях, а также выносить решения относительно нарушающих его работников. Комиссар, или **уполномоченный по вопросам этики**, — это один из высших руководителей компании, являющийся ее «совестью»: к нему стекается информация о возникающих этических проблемах, он занимается урегулированием конфликтов, а также указывает руководству на потенциальные источники затруднений.

Существуют и другие этические структуры, такие как обучающие программы и «горячие линии». Так, в *Chemical Bank* все новые работники посещают «ориентационное собрание», на котором они знакомятся с моральным кодексом организации и своей подписью подтверждают обязательство соблюдать его положения. В рамках этой же программы вице-президенты компании учатся принимать этически корректные решения. В *McDonnell Douglas* и *General Dynamics* обучение работников осуществляется в форме занятий, на которых моделируются различные этические ситуации. «Горячая линия» — это бесплатная телефонная служба, по которой работники могут доложить о сомнительном поведении, возможном мошенничестве, убытках, несправедливом отношении менеджеров.

Однако даже самая сильная программа этической поддержки не гарантирует сотрудников от возможных ошибок. *Dow Corning*, проблема с несовершенными силиконовыми имплантатами которой всколыхнула все деловое сообщество, первой (середина 1970-х гг.) разработала этическую программу, которая поначалу считалась образцовой. Программа предполагала создание комитета по этике, курсы для сотрудников, периодические проверки и отчеты менеджеров перед комитетом. В чем же крылась ошибка? Программа учитывала только среду в целом, а отдельные ее элементы, такие как безопасность продукции, регулировались стандартными методами. В случае с *Dow Corning* речь шла о Национальном совете по медицине США, исследовательские работы в котором занимают весьма длительное время. Проблемы *Dow Corning* стали сигналом для многих других отраслей. *Иметь* впечатляющую этическую программу недостаточно. Она должна *присутствовать* во всех повседневных операциях, побуждать работников принимать морально корректные решения в любой ситуации.

Этика и революция в менеджменте

Сегодня многие передовые компании понимают, что результаты их деятельности измеряются не только финансовыми показателями. Проблемы этики, влияния социальных мероприятий на экономические показатели компании волнуют как менеджеров, так и ученых; вокруг этой темы ведутся оживленные дебаты. Наиболее остро стоит вопрос о том, не повредит ли «прилежное поведение» фирмы результатам ее деятельности, ведь в конце концов этические программы стоят денег. Этой проблеме было посвящено несколько исследований. Полученные учеными результаты неоднозначны, однако они подтверждают, что между социальной ответственностью и финансовыми показателями существует небольшая, но позитивная взаимосвязь. Например, Джеймс Бурке, бывший исполнительный директор *Johnson & Johnson*, составил список компаний, славящихся своими высокими этическими стандартами. В него вошли *J&J*, *Xerox*, *Eastman Kodak* и др. Дж. Бурке обнаружил, что в 1950–1990-е гг. темпы прироста рыночной стоимости компаний из этого списка составили в среднем 11,3 % в год (почти вдвое выше, чем темпы прироста стоимости компаний, по которым определяется индекс Доу-Джонса). И хотя эти результаты не могут рассматриваться как неоспоримое доказательство, они свидетельствуют, что наличие у компании таких ресурсов, как этика и социальная ответственность отнюдь не наносит какого-либо ущерба ее показателям. Данный тезис подтверждается и опытом таких компаний, как *Hewlett-Packard*, *Digital Equipment Corporation*, и *Silicon Graphics*, удостоенных «Премии в области деловой этики». Передовые фирмы понимают, что честность и доверие очень важны для сохранения успешного, прибыльного бизнеса. В краткосрочной перспективе общественно полезная деятельность, возможно, сопряжена с дополнительными издержками, однако только она способна установить доверительные отношения между компанией и обществом, которые, как известно, нельзя купить ни за какие деньги. В конечном итоге добрые дела так или иначе идут на пользу компании. Одной из компаний, твердо придерживающихся этого принципа, является *Texas Instruments*, которая уже более 30 лет неукоснительно соблюдает правила деловой этики (см. «Движущие силы управленческой революции»).

Итак, мы видим, что соблюдение этических принципов и социально ответственная деятельность ни в коей мере не наносят ущерба организациям. Напротив, менеджеры и их компании могут внести свой вклад в улучшение жизни общества и одновременно добиться повышения экономических показателей. Люди устали от неэтичных и социально безответственных поступков многих коммерческих фирм.

Вопросы

1. Доктор Мартин Лютер Кинг говорил: «Пока в мире есть бедные, я не могу быть богатым... Пока на людей наступают болезни, я не могу быть здоровым... Я никогда не смогу стать таким, как хочу, пока вы не станете такими, как вы хотите». Обсудите эту цитату в контексте данной главы. Относится ли она и корпорациям?

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**БИЗНЕС, ПОСТРОЕННЫЙ НА ДОВЕРИИ**

Сотрудникам *Texas Instruments (TI)* приходится работать в условиях чрезвычайно изменчивой среды, когда ежедневно приходится принимать сложные решения. В такой крупной и сложной компании, как *TI* для поддержания высоких этических стандартов одних лишь слов явно недостаточно. Еще в 1961 г. в компании был разработан моральный кодекс, а сейчас она ушла далеко вперед. В настоящее время в Далласе, где находится штаб-квартира *TI*, ведется разработка этической программы для всех 60 тыс. разбросанных по всему миру работников компании. Карл Скогланд, директор по этике, тратит все свое время и годовой бюджет в \$ 700 тыс. на то, чтобы каждый из сотрудников ежеминутно помнил об этических нормах. Кроме регулярных писем и различных публикаций по всемирной электронной сети компании еженедельно рассылаются статьи о правилах приема подарков, о различных случаях хищений, незаконном копировании программного обеспечения, принятых в разных странах наградах за соблюдающих этические принципы компаний и т. д. Кроме того, компания профинансировала создание серии из более чем 50 коротких видео-программ по проблеме этических дилемм, с помощью которых менеджеры побуждают подчиненных к открытому обсуждению имеющихся проблем.

Наиболее интересна, пожалуй, принятая в *TI* практика осуществления диалога руководства и глобальных работников. Чаще всего работники общаются с офисом К. Скогланда по бесплатной телефонной линии. При этом они могут сохранить анонимность, а конфиденциальность беседы гарантируется в любом случае. В случае необходимости работник может отправить в офис письмо — для этого существует специальный адрес, отличный от основного почтового адреса компании, и, наконец, послать электронное сообщение.

По словам К. Скогланда, повышенное внимание к корпоративной этике обусловлено стратегическими причинами: «Мы считаем, что наша добрая репутация так же важна, как и технологии, которые мы разрабатываем». Инвестиции в этику окупаются. Работники говорят, что они гордятся работой в компании, придерживающейся наивысших этических стандартов. *TI* не сталкивалась с юридическими проблемами, с которыми довелось иметь дело другим предприятиям военной промышленности. За свои достижения в области этики компания получили множество почетных наград. И она не собирается останавливаться на достигнутом. Например, однажды компания обнаружила небольшие технические отклонения в уже отправленной покупателю партии товаров. Вероятность возникновения проблем во время эксплуатации была ничтожно мала, однако *TI* за свой счет отозвала партию и устранила неполадки. С финансовой точки зрения сделка была убыточной, но компания «на всю оставшуюся жизнь» пользуется доверием клиента.

Источники: Mark Henricks, «Ethics in Action», Management Review, January 1995, 53–55; Dorothy Marcic, Management in the Wisdom of Love, San-Francisco: Jossey-Bass, 1995.

2. «Зеленые» отстаивают необходимость принятия законов, возлагающих на нефтедобывающие компании в случае разлива нефтепродуктов обязанность по полному возмещению ущерба природной среде, что нанесет серьезный удар по их финансовому благосостоянию. Как вы считаете, заставит ли принятие такого закона проявлять социальную ответственность?
3. Сравните преимущества и недостатки утилитарного и морально-правового подходов к принятию этически корректных решений. Как по-вашему, какого из них должны придерживаться менеджеры? Почему?
4. Представьте себя в ситуации, когда вам предлагают «немного раздуть» свои деловые расходы. Что будет влиять на ваше решение: уровень вашего морального развития или культурные ценности компании, на которую вы работаете? Объясните.

5. Как вы считаете, является ли социально приемлемой политическая деятельность компании или заключение ею направленных на оказание влияния на органы власти альянсов с другими организациями? Обсудите.
6. В порядке убывания важности критерии оценки социальной ответственности компании располагаются в следующем порядке: экономические, юридические, этические и принятые на себя обязательства. Как все они соотносятся с решением этических дилемм внутри компаний?
7. Из каких источников менеджеры «черпают» этические ценности? Что они могут сделать, чтобы помочь в разработке моральных норм для всей организации?
8. Сталкивались ли вы с этической дилеммой? Оцените ее с точки зрения воздействия на остальных людей.
9. В компании *Lincoln Electric* покупатели и работники считаются более важными заинтересованными группами, чем акционеры. А может ли вообще руководство разделять заинтересованные группы на более и менее важные? Правмерно ли относиться к ним как к равным?
10. Как вы думаете, что эффективнее способствует развитию этического поведения: моральный кодекс вкупе с комитетом по этике или личный пример руководителей организации?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА. ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

ЧТО ТАКОЕ «ХОРОШО»?

Менеджеру порой бывает нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Вот несколько этических дилемм. Как бы вы поступили в каждом из этих случаев?

1. Один из ваших подчиненных, всеми любимый и уважаемый прекрасный работник признается вам, что у него СПИД. Хотя болезнь не сказывается на его работе, вас беспокоит будущее состояние этого работника и реакция остальных сотрудников. Вы:
 - а) попросите его держать вас в курсе состояния его здоровья и ничего не скажете остальным;
 - б) устроите для него перевод в другой отдел, где он сможет работать в одиночку;
 - в) проведете общее собрание, и предложите работникам принять решение о дальнейшем пребывании больного в коллективе;
 - г) проконсультируетесь с директором по персоналу.
2. В компании происходит реорганизация, и вы получили приказ о сокращении персонала в подчиненном вам отделе. Проанализировав должностные инструкции, вы понимаете, что оптимальное решение заключается в отказе от услуг двух опытных сотрудников пенсионного возраста. Вы:
 - а) никому ничего не скажете и определите увольняемых исключительно по результатам труда и стажу работы в компании;
 - б) проведете встречу с двумя кандидатами на сокращение и поинтересуетесь их мнением относительно досрочной отставки;
 - в) проведете собрание персонала, на котором попытаетесь выяснить, не собирается ли кто-либо из сотрудников покинуть компанию или выйти на пенсию;
 - г) откажетесь от услуг двух «пенсионеров».

3. Одна из ваших коллег недавно перенесла две трагедии в личной жизни: ее муж подал на развод, а мать умерла. Вам ее искренне жаль, но работать она стала хуже (отчет, составленный на основе подготовленных сотрудницей данных, подвергся жесткой критике руководства). Ваш менеджер требует у вас объяснений. Вы:
 - а) извинитесь за неточности и исправите ошибки;
 - б) скажете менеджеру, что все дело в предоставленных вам данных;
 - в) сообщите начальнику, что у вашей коллеги проблемы и что ей нужна поддержка;
 - г) ответите, что вы слишком загружены и потому не успели проверить цифры в отчете.
4. Ваша фирма недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вашим должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, который хорошо знает вашего соперника и он рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал Гарвардский университет (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Вы:
 - а) доведете полученную информацию до сведения руководства;
 - б) проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета;
 - в) ничего никому не скажете, очевидно, что компания просто не проверяла нового менеджера и обман вскоре раскроется сам по себе;
 - г) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите возможность принять самостоятельное решение.
5. Принимая дела в бухгалтерии, вы обнаружили, что компания в течение долгого времени завышала цену услуг. Ваш руководитель говорит, что возврат денег чреват весьма отрицательными последствиями. Деятельность вашей компании контролируется федеральной комиссией, которая не заметила ошибку. По словам начальства, никто никогда ни о чем не узнает, для устранения проблемы будут приняты соответствующие меры. Вы:
 - а) свяжетесь с федеральной комиссией;
 - б) дадите делу публичную огласку, возможно, анонимно;
 - в) ничего никому не скажете, ибо ответственность несет ваше руководство;
 - г) совместно с руководителями выработаете план исправления ошибки и определите график выплат, который не отразится на текущем бюджете компании.
6. Разбирая почту, вы обнаруживаете письмо, в котором содержится детальная информация о разрабатываемом конкурентами новом товаре. Его прислал недовольный своим положением сотрудник фирмы-конкурента. Вы:
 - а) отправите документы в бумагорезку;
 - б) отправите их в исследовательский отдел для анализа;
 - в) уведомите конкурента о произошедшем;
 - г) позвоните в правоохранительные органы.

ВОПРОСЫ

1. Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в каждом случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?
2. Какой подход к принятию этически корректных решений (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, концепция справедливости) в наибольшей степени подходит для решения этих дилемм?

Источники: Catherine Nelson, «Board Games», Owen Manager, Spring 1990, 14–16; Craig Dreilinger and Dan Rice, «Office Ethics», Working Woman, December 1991, 35–39; Kevin Kelly and Joseph Weber, «When a Rival's Trade Secret Crosses Your Desk...», Business Week, May 20, 1991, 48.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

«COLT 45» И СПЕЦИАЛЬНАЯ ГРУППА ПО БОРЬБЕ С ПРЕСТУПНОСТЬЮ

Специальная группа по борьбе с преступностью города Канзаса недавно приняла от компании *Colt 45* подарок: с каждой проданной в магазинах города бутылки ликера «*Colt 45*» она будет получать по 25 центов. Приняв предложение, Группа поставила себя перед этической дилеммой. Преступность во многом связана с повышенным потреблением алкоголя, более того, хотя афроамериканцы потребляют несколько меньшее количество спиртного, чем белые, у них выше смертность от преступлений, совершенных в состоянии алкогольного опьянения.

Руководитель Специальной группы Элвин Брукс заявил, что его организация не рассматривает сотрудничество как содействие сбыту продукции «*Colt 45*». «Мы говорим производителям алкогольных напитков: «Если вы что-то отнимаете у общества, вы должны давать что-то взамен». Он также отметил, что бюджет группы не позволяет ей отказываться от дополнительных источников финансирования. По той же причине многие другие аналогичные группы принимают средства от производителей алкогольных напитков и табачных компаний. Со временем подобные отчисления превратились почти что в обязательные. Согласно исследованиям, щиты с рекламой табака устанавливаются в «черных» районах в четыре-пять раз чаще, чем в «белых», а магазины, торгующие спиртным, гораздо чаще встречаются в центре американских городов, нежели на окраинах.

По словам представителя Специальной группы, финансирование подобных организаций позволяет производителям продемонстрировать озабоченность общественными проблемами. Представитель *Philip Morris* заявил, что это необходимо для поддержания покупательской способности общества, и добавил: «То, что волнует их, волнует и нас».

ВОПРОСЫ

1. Как вы оцениваете финансовую поддержку борьбы с преступностью такими организациями, как *Colt 45* и *Philip Morris*? Какими критериями социальной ответственности они руководствуются?
2. Несет ли Специальная группа по борьбе с преступностью социальную ответственность за согласие на финансирование? Должна ли она хотя бы символически выступить против употребления спиртных напитков?
3. Можете ли вы предложить *Colt 45* другие способы проявления социальной ответственности перед различными национальными меньшинствами?

Источник: Mary Sanchez, «When Charity Taps 'Vice' for Money», The Tennessean, August 6, 1995, 2D.

Литература

- ¹ Geraldine Brooks, «Shell's Nigerian Fields Produce Few benefits for Region's Villagers», *The Wall Street Journal*, May 6, 1994, A1.
- ² John A. Byrne, «Businesses Are Signing Up for Ethics 101», *Business Week*, February 15, 1998, 56–57; Don L. Boroughs, «The Bottom Line on Ethics», *U.S. News & World Report*, March 20, 1995, 61–66; William J. Morin, «Silent Sabotage: Mending the Crisis in Corporate Values», *Management Review*, July 1995, 10–14.
- ³ Carol Gillian, *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.
- ⁴ Mary Scott, «Interview: Yvon Chouinard», *Business Ethics*, May–June 1995, 31–34.
- ⁵ Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press, 1962, 133; Milton Friedman and Rose Friedman, *Free to Choose*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1979.
- ⁶ Chris Wells, «What Led beech-Nut Down the Road to Disgrace», *Business Week*, February 22, 1988, 124–128; Joe Queenan, «Juicemen: Ethics in the Beech-Nut Sentences», *Barron's*, June 20, 1988, 37–38; Lynn Sharp Paine, «Managing for Organizational Integrity», *Harvard Business Review*, March–April 1994.
- ⁷ Saul W. Gellerman, «Managing Ethics from the Top Down», *Sloan Management Review*, Winter 1989, 73–79.
- ⁸ «Corporate Ethics: A Prime Business Asset», *The Business Roundtable*, 200 Park Avenue, Suite 2222, New York, New York 10166, February 1988.
- ⁹ Patrick E. Murphy, «Implementing Business Ethics», *Business Ethics* 95/96, 7th ed., Guilford, Conn.: Dushkin Publishing, 1995, 110–118.

Глава 6

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА И МЕНЕДЖМЕНТ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Что такое предпринимательство?

Предпринимательство как альтернатива

Предпринимательство и среда

Определение малого предприятия

Роль малых предприятий

Предприниматели — кто они?

Создание собственной фирмы

Идея нового бизнеса

Бизнес-план

Юридические формы

Финансовые ресурсы

Тактика

Управление растущим бизнесом

Стадии роста

Планирование

Организация

Лидерство

Контроль

Как выжить в хаотичном мире?

Предпринимательство в растущей организации

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Влиянии малого предпринимательства на экономику
- ◆ Чертах личности предпринимателя
- ◆ Планировании начала собственного бизнеса
- ◆ Оценке различных тактических решений и источниках поддержки, повышающих шансы на успех нового предприятия
- ◆ Пяти стадиях роста новой фирмы
- ◆ Изменениях по мере роста компании функций менеджмента по планированию, организации, лидерству и контролю
- ◆ Принципах развития предпринимательства внутри крупной организации

Управленческая проблема

В 1978 г. Бренда Френч зарегистрировала небольшую фирму по изготовлению шарфов, все «производственные линии» которой находились в одном-единственном помещении — в свободной спальне ее дома. Прошло десять лет, и показы ее новых коллекций вязаных вещей проходили в лучших универмагах США. Казалось, что *French Rags* — так называлась компания — находится на пике славы, но Бренда прекрасно знала, что за этим стоит. Ее бизнес буквально тонул в море проблем. Большинство универмагов отказывалось упаковывать ее товары, они висели на вешалках, теряя форму и размеры. Из-за этого покупатели возвращали на фабрику сотни изделий. Магазины закупали ограниченный набор моделей, размеров и расцветок, и Б. Френч знала, что основная масса изделий, необходимых покупателям, никогда не появлялась на прилавках. Как и большинство производителей одежды, Бренда работала через агента, что позволяло в какой-то мере ускорить получение денег, ибо розничная торговля известна медлительностью в расчетах. И когда агент вдруг отказался от дальнейшего сотрудничества, *French Rags* пришлось расплачиваться с кредиторами из имевшихся на тот момент сбережений. Компания «трепещала по швам», закрывались демонстрационные залы, поставки осуществлялись только по предоплате, валовая прибыль уменьшилась до нуля практически за день. Бренда Френч с отчаянием наблюдала, как ее бизнес, созданный, «сотканный» с такой любовью, лопается как мыльный пузырь!

Что бы вы посоветовали Бренде? Может ли небольшая компания, занимающаяся производством изделий ручной вязки, оставаться конкурентоспособной в условиях, когда на рынке доминируют крупные производители, обладающие огромными ресурсами и предлагающие товары по низким ценам?

Многие мечтают иметь свой собственный бизнес. В любом книжном магазине вы найдете массу литературы на эту тему. Франчайзинг стал настолько распространенным явлением, что даже новичок может попробовать себя в настоящем бизнесе. «Бог создал компании разными, а компьютер уравнил их». Многим не дают спокойно спать лавры Билла Гейтса, с нуля создавшего огромную «Мелкомягкую» компанию.

Но есть и другая сторона жизни предпринимателя, и ее наглядно иллюстрирует история Б. Френч. Небольшой бизнес — сложное и рискованное занятие. За первые пять лет существования разоряются два из трех малых предприятий, а те, кому удалось выжить, сталкиваются с гигантскими сложностями. Но, несмотря на риск, каждый день открываются все новые и новые предприятия, и большинство аналитиков сходятся во мнении, что этот процесс будет продолжаться.

Что такое предпринимательство?

Предпринимательская деятельность — это процесс создания коммерческой организации, поиска необходимых для ее операций ресурсов и принятия связанных с этой

деятельностью рисков и вознаграждений. Того, кто занимается подобным делом, называют предпринимателем. **Предприниматель** — это человек, обладающий жизнеспособной идеей коммерческого товара или услуги и воплощающий ее на практике, что предполагает поиск необходимых ресурсов (деньги, люди, оборудование, помещение), организацию процессов труда и реализации продукции. Будучи собственником бизнеса, предприниматель принимает на себя все связанные с ним риски и в случае успеха дела присваивает получаемые выгоды.

К примеру, Нэнси Фридман решила открыть собственное дело (компания *Telephone Doctor*, все оборудование которой умещалось на одном столе) после того, как с ней чрезвычайно грубо обошелся страховой агент, которому женщина зачем-то позвонила по телефону. Идея предпринимательницы состояла в том, что многим компаниям могут потребоваться услуги по обучению работников хорошим манерам ведения телефонных переговоров. Первый семинар, который подготовила Нэнси, принес ей 38 центов прибыли. Сегодня *Telephone Doctor* — глобальная корпорация, годовой доход которой составляет \$ 2 млн. В штате компании всего 23 человека, но к ней обращаются клиенты с пяти континентов. В свое время Н. Фридман рискнула, и вот теперь она «собирает урожай». Многие слышали о Фредерике Смите, который основал компанию *Federal Express* после того, как получил тройку за курсовую работу, в которой высказывалась идея общенациональной службы доставки корреспонденции за одну ночь. Ф. Смит получил кредит, арендовал 14 реактивных самолетов «*Falcon*» и в первую же ночь доставил по назначению 16 посылок. Первые два года бизнес приносил убытки, но затем динамика его доходов напоминала траекторию старта ракеты, в результате чего в сфере услуг возникла новая отрасль.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК АЛЬТЕРНАТИВА

В течение нескольких последних десятилетий многие работающие американцы в доверительных беседах с друзьями и в ходе опросов признавались, что хотели бы покинуть корпоративный мир и начать работать в одиночку или с одним-двумя партнерами. До недавнего времени их мечты очень часто разбивались о непонимание родителей, друзей, супругов. Но все изменяется. Многие крупные компании по тем или иным причинам снижают заработную плату работникам, что заставило предприимчивых сотрудников искать другие альтернативы. Кроме того, люди стремятся к улучшению качества жизни, а работа на самого себя позволяет этого добиться. Она также дает чувство безопасности, контроля над собственной жизнью, когда все находится в твоих собственных руках, а не во власти крупной компании.

Женщины и представители национальных меньшинств, чьи права нередко ущемляются в корпорациях, часто видят в предпринимательстве единственный способ реализации своих потенциальных возможностей. Фран Грин вспоминает, что 5 лет назад, когда она была «женщиной, которой под пятьдесят», имеющей двадцатипятилетний стаж работы в крупной компании-производителе электронной промышленности, она решила создать собственную компанию *Sun State Electronics*, специализирующуюся на поставках высокотехнологичного оборудования предприятиям авиакосмической и оборонной отраслей. Виктория Бондок, дочь филиппинского иммигранта, инвалид — она ничего не видит, но это не помешало ей использовать \$ 1500 сбережений и

в возрасте 26 лет открыть фирму, оказывающую информационные и управленческие услуги. Сегодня в *Gemini Industries* работают 100 человек, у компании шесть представительств в Массачусетсе, Нью-Йорке, Вирджинии и на Филиппинах. Женщины создают свой бизнес вдвое чаще, чем мужчины.

Предпринимательство и среда

Не так давно ученых очень волновал вопрос о принципиальной возможности существования такого феномена, как малое предпринимательство. Сегодня небольшие компании вкупе с индивидуальными предпринимателями являются все более значимым сектором национальной экономики. По некоторым оценкам в США два из трех новых рабочих мест создаются на малых предприятиях. На их долю приходится более половины всех продаж товаров и услуг. Другой интересный факт: примерно 20 млн американцев являются так называемыми «соло-профессионалами», которые часто работают вне дома и оказывают услуги другим компаниям. Объем продаж предприятий из одного человека на рынке компьютеров и офисного оборудования составляет \$ 7,5 млрд. Исследователи-маркетологи считают, что число соло-профессионалов будет особенно быстро расти в сферах телекоммуникаций и компьютерных технологий. Пока же они предпочитают финансовые услуги, маркетинг высоких технологий, политические консультации и распространение программного обеспечения. Пока компании продолжают снижать заработную плату и сокращать штаты, реализовывать программы децентрализации и пользоваться внешними услугами, возможности соло-профессионалов будут только возрастать. Кроме того, развитию предпринимательства способствуют следующие факторы.

ИЗМЕНЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ. Современная экономика представляет собой весьма «плодородную почву» для предпринимателей. В ней постоянно происходят изменения, что создает возможности для новых предприятий. К примеру, в настоящее время постоянно возрастает спрос на услуги и 97 % компаний, занимающихся подобной деятельностью, — малые предприятия с численностью персонала до 100 человек.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ. Даже самые крупные компании испытывают значительные трудности в сохранении за собой доминирующих отраслевых позиций в условиях быстро изменяющегося глобального рынка. Им приходится сокращать расходы, обращаться к услугам малых предприятий и соло-профессионалов, концентрируя ресурсы на основном направлении бизнеса, избавляясь от непрофильных подразделений. В условиях глобализации и усиления конкуренции преимущество имеют небольшие компании, способные быстро реагировать на изменения (в отличие от делающих ставку на эффект масштаба крупных корпораций).

ТЕХНОЛОГИИ. Стремительное развитие (сопровождающееся постоянным снижением цен) компьютерных технологий привело к появлению новых отраслей, а также принципиально новых способов производства товаров и оказания услуг. В отличие от технологических прорывов прошлого нынешние доступны всем: и крупным компаниям, и малым предприятиям. К примеру, использование новых технологий

в металлургической промышленности позволяет небольшим (до 100 сотрудников) предприятиям на равных конкурировать с крупными заводами (за счет сокращения издержек).

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РЫНОЧНЫЕ НИШИ. Предприниматели первыми используют изменение потребностей потребителей. Так, Джон Эриксон основал компанию *Senior Campus Living*, которая специализируется на строительстве и обслуживании домов-пансионатов для пенсионеров со средним уровнем достатка. Воспользовавшись примером колледжей, компания решила удовлетворить потребности пожилых людей в общении и предоставить им возможность провести свои золотые годы в социально стимулирующей среде (как, к примеру, в студенческие времена). Другая компания, *Animal Lovers*, созданная двумя женщинами-предпринимательницами, стремится удовлетворить две человеческие потребности: любовь к животным и стремление одиноких людей найти себе спутника жизни.

Мало кто ожидал, что предпринимательство достигнет таких масштабов. Сегодня очевидно, что влияние малых предприятий на экономику огромно. Но какое предприятие считается малым?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Все определения малых предприятий различных отраслей в документах Управления по малому бизнесу США занимают 37 страниц, но большинство хоть как-то связанных с бизнесом людей знают, что к малым относятся фирмы, в которых работают менее 500 человек. Это действительно так, однако во многих случаях число сотрудников малых предприятий варьируется в зависимости от отрасли (см. табл. 6.1). Отметим, что основная масса малых компаний оперируют в таких областях, как розничная торговля, промышленность и сфера обслуживания. В строительстве, сельском хозяйстве и оптовой торговле их доля существенно ниже.

РОЛЬ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Потенциальное влияние малых предприятий на экономику страны прекрасно иллюстрирует пример США. По последним данным, в США ежегодно регистрируется около 700 тыс. новых коммерческих организаций, не считая 600 тыс., находящихся на стадии проектных обоснований. Согласно данным о налоговых сборах, в 1992 г. общее количество предприятий составляло около 21,3 млн, причем только в 14 тыс. из них число сотрудников превышало 500 человек. Число фирм увеличивается на 2–3 % в год, что превышает темпы роста населения². Основная масса предпринимателей — выходцы из крупных компаний (чаще всего это недовольные заработной платой или уволенные по сокращению штатов менеджеры). Как правило, новые предприятия открываются в сфере питания и деловых услуг. Современные демографические тенденции и новые стили жизни привели к возникновению небывалых возможностей в сфере природоохранных услуг, детских товаров, ухода за детьми, в области спорта. Предпринимательское чудо США выражается в создании новых рабочих мест и, что не менее важно, — непрерывно генерирует новые идеи.

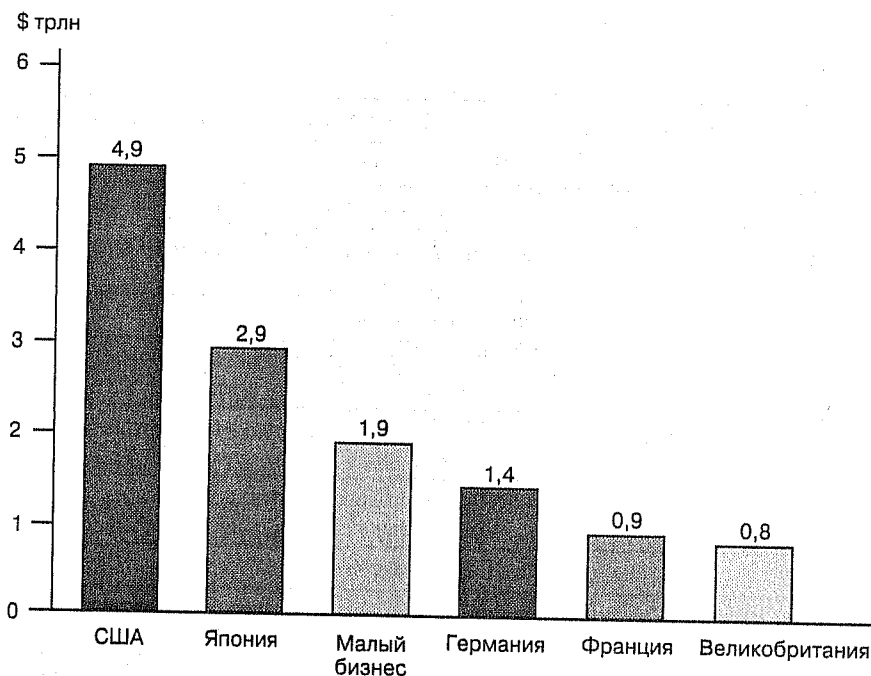
Таблица 6.1. Примеры определения малых предприятий Управлением по малому бизнесу США *

Отрасль	Предприятие относится к малым, если
Производство	
Упаковка мясных продуктов	Число занятых не превышает 500 человек
Производство домашних стиральных машин	Число занятых не превышает 1000 человек
Розничная торговля	
Промтоварный магазин	Среднегодовая выручка за 3 предшествующих фискальных года не превышает \$ 3,5 млн
Магазин стандартных цен	Среднегодовая выручка за 3 предшествующих фискальных года не превышает \$ 5,5 млн
Продуктовый магазин	Среднегодовая выручка за три предыдущих фискальных года не превышает \$ 13,5 млн
Сфера услуг	
Предприятие по чистке ковров и мебели	Среднегодовая выручка за 3 предшествующих фискальных года не превышает \$ 2,5 млн
Компьютерное программирование	Среднегодовая выручка за 3 предшествующих фискальных года не превышает \$ 7,0 млн
Кинотеатры	Среднегодовая выручка за 3 предшествующих фискальных года не превышает \$ 14,5 млн
Другие сферы	
Банки	Собственный капитал не превышает \$ 100 млн

СОЗДАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ. Оценки исследователей относительно роли малых предприятий в создании рабочих мест противоречивы. В одном из докладов утверждается, что за период с 1986 по 1990 г. крупные корпорации вообще не создавали рабочих мест, в то время как численность сотрудников малых фирм (до 20 работников) увеличилась на 140 %. На малые предприятия (не считая фермерства) приходится 58 % всех рабочих мест в коммерческом секторе США, они прямо или косвенно служат источниками дохода более чем 100 млн американцев, обеспечивая высочайшую жизнеспособность американской экономики (см. рис. 6.1) ³.

НОВЫЕ ИДЕИ. Малых предприятий много, но количество новых товаров и услуг, которые они создают, несоизмеримо больше. К наиболее известным продуктам, обязанным своим появлением малому бизнесу, относятся целлофан, реактивный двигатель и шариковая ручка. Практически каждое новое предприятие развивает некую

* В Российской Федерации в качестве критерия отнесения предприятия к малому бизнесу выступает среднесписочная численность работников: в промышленности, строительстве, на транспорте — 100 чел., сельском хозяйстве, научно-технической сфере — 60 чел., оптовой торговле — 50 чел., розничной торговле, сфере бытовых услуг — 30 чел., других отраслях и видах деятельности — 50 чел.



Источник: John Case, «The Wonderland Economy», The State of Small Business, 1995, 27.

Рис. 6.1. Объем производства малых предприятий США по сравнению с общим объемом производства экономически развитых стран мира

уникальную идею товара, услуги, способа их доставки покупателю или изготовления. Новинки малого бизнеса обычно «подхватываются» крупными компаниями. Например, фирма *Lamaur* создала новый шампунь для вьющихся волос. Вскоре аналогичные продукты появились у трех производителей-гигантов. Новаторство малых предприятий делает их более конкурентоспособными, что особенно важно в условиях современного глобального рынка.

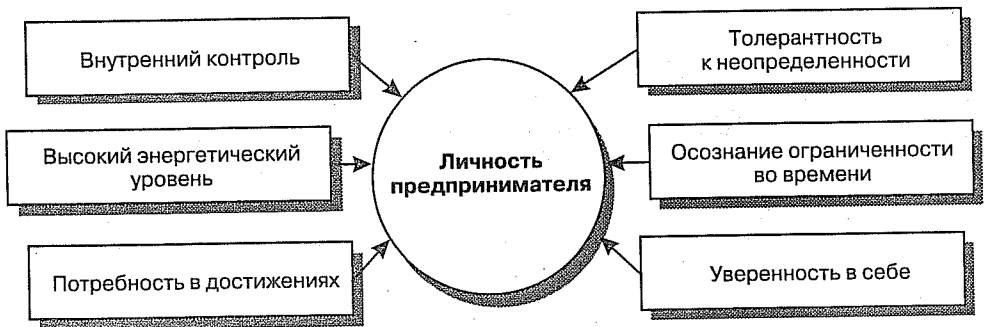
Предприниматели — кто они?

Герои американского бизнеса — Генри Форд, Сэм Уолтон, Мэри Кей Эш, Билл Гейтс, Спайк Ли, Рос Перо, почти все они — предприниматели. Предпринимательство начинается с мечты. Обычно будущий предприниматель, недовольный имеющейся у него работой, находит возможность собрать воедино ресурсы, необходимые для собственной деятельности, и открывает новое дело. И все же следует признать, что образ предпринимателя как человека, начинающего с нуля, несколько романтизирован. Опрос директоров наиболее быстро развивающихся малых фирм США (а все они относятся к классу предпринимателей) показал, что они являются трудолюбивыми

практичными людьми, прекрасно разбирающимися в специфике рынка и отрасли⁴. Например, Бобби Фрост 22 года проработал на фабрике по производству зеркал, а затем создал собственное аналогичное предприятие и внедрил технологию, от которой отказался его бывший работодатель. Р. Фрост был уверен, что эта технология принесет ему успех, и он действительно добился его: через восемь лет после основания *Consolidated Glass & Mirror* в ней работали 600 человек, а объем продаж достиг \$ 36 млн. Марк Бозини, президент *Pete's Brewing*, «променял» свою должность директора по маркетингу и шикарный кабинет в ведущей компании-производителе алкогольных напитков *Seagram* на угол в сарае и стол, сделанный из старой двери.

Исследованию личностных характеристик предпринимателей было посвящено немало работ. В некоторых из них делается вывод, что предприниматели, в отличие от добившихся успеха менеджеров крупных компаний, стремятся получить от жизни нечто иное. Приоритетными для них являются свобода и возможность полностью раскрыть свой потенциал. М. Бозини, например, стремился «...контролировать свою судьбу. В *Seagram* же мои возможности роста и в личном, и в профессиональном плане были исчерпаны»⁵. Всего было выделено около 40 присущих предпринимателям черт, из которых особое значение имеют 6 представленных на рис. 6.2 характеристик.

ТРАЕКТОРИЯ КОНТРОЛЯ. Для того чтобы самостоятельно организовать новое предприятие, у человека должна быть уверенность, что он сможет сделать все так, как захочет. У предпринимателя есть не только мечта. Он умеет так распланировать свою жизнь, чтобы осуществить ее; он уверен, что у него это получится. Данную способность называют внутренней траекторией контроля, под которым понимается убеждение человека в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на него. С точки зрения предпринимателя, каждый индивид сам вершит свою судьбу. Однако многие люди, напротив, считают, что окружающий их мир полон неопределенностей и что они не могут поступать так, как им хочется. **Внешняя траектория контроля** — это убежденность индивида в том, что будущее находится вне сферы его контроля, определяется скорее внешними силами. Предприниматель четко понимает разницу между успехом и неудачей, следовательно, у него есть стимул делать что-то, что позволит ему самому заниматься бизнесом.



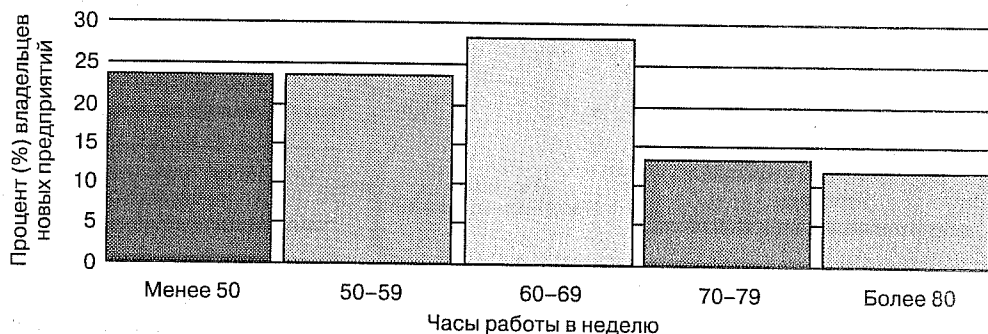
Источник: Charles R. Kuehl and Peggy A. Lambing, *Small Business: Planning and Management*, Ft. Worth: The Dryden Press, 1994, 45.

Рис. 6.2. Характерные черты предпринимателей

ЭНЕРГИЧНОСТЬ. Создание нового предприятия требует очень больших усилий. Большинство предпринимателей признают, что им приходилось бороться и терпеть лишения, но, несмотря на стрессы и другие препятствия, они продолжают работать. Опрос владельцев частного бизнеса показал, что каждый второй собственник работал по 60 и более часов в неделю. Остальные отмечали, что им тоже приходилось трудиться сутки напролет, однако работа свыше 70 часов в неделю уже не приносила ощутимых результатов. На рис. 6.3 представлены результаты опроса, проведенного Национальной федерацией независимого бизнеса США. Основная масса предпринимателей, только-только создавших свое предприятие, работают по много часов в неделю. Менее 50 часов (нормальная продолжительность рабочего дня менеджеров обычных компаний) работают только 23 % из них. К примеру, Б. Фрост, основатель *Consolidated Glass & Mirror*, вспоминает: «Днем мы все были президентами, а ночью — заводскими рабочими»⁶.

ПОТРЕБНОСТЬ В ДОСТИЖЕНИЯХ. Каждый предприниматель, как правило, испытывает **потребность в достижениях**, т. е. человек стремится добиться выдающихся результатов в своей деятельности и настойчиво ищет ситуации, в которых вероятность достижения успеха наиболее высока. Люди с развитой потребностью в достижениях, как правило, определяют для себя умеренно трудные личные цели. Цели, которых легко достичь, не представляют для них интереса, равно как и слишком сложные, практически недостижимые. Еще больший интерес представляют цели промежуточные, достижение которых приносит человеку значительное удовлетворение. Как правило, цель, которую ставит перед собой стремящийся к достижениям индивид, ассоциируется у него или у окружающих с успехом в той или иной области.

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ. Тот, кто создает новое предприятие, обязан действовать решительно. Предприниматель должен быть уверен в том, что он справится с повседневными задачами, связанными с ведением бизнеса, в своей способности завоевывать покупателей, в умении находить ответы на технические вопросы, в том, что он сможет развивать свой бизнес. Кроме того, предприниматели убеждены в том, что они справятся с возможными непредвиденными проблемами.



Источник: National Federation of Independent Business. Mark Robichaux, «Business First, Family Second», The Wall Street Journal, May 12, 1989, B1.

Рис. 6.3. Длительность рабочего дня владельцев новых предприятий

ОСОЗНАНИЕ ОГРАНИЧЕННОСТИ ВО ВРЕМЕНИ. Как правило, предприниматели нетерпеливы, они всегда куда-то спешат, у них все «срочно». Они работают так, как будто завтра уже не наступит. Все должно делаться немедленно, без проволочек. Предприниматели «живут моментом».

ТОЛЕРАНТНОСТЬ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. Многие люди стремятся работать в условиях четких структур, конкретных указаний и полной информации. Предприниматели, напротив, весьма **толерантны к неопределенности** (психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность). Данная характеристика является весьма значимой, потому что весьма ограниченный круг ситуаций отличается такой же высокой степенью неопределенности, как начало собственного бизнеса, когда приходится делать выбор из большого числа взаимоисключающих вариантов.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. Помимо шести перечисленных выше черт предприниматели имеют специфическое прошлое и определенные демографические характеристики. Очень часто это первые дети в семьях или дети предпринимателей. Статистика утверждает, что высокие шансы начать самостоятельный бизнес имеют дети иммигрантов, а также те, кто хотя бы некоторое время воспитывался без отца.

Когда-то большинство предпринимателей открывали собственное дело в возрасте от 25 до 40 лет. Современные исследования, однако, показывают интересную тенденцию: восемь из десяти новых предпринимателей *старше* 40 лет. Увеличению числа новых «старых» предпринимателей способствуют программы раннего выхода на пенсию и сокращения штатов в крупных компаниях. В результате образовался целый класс зрелых предпринимателей, за плечами которых — долгие годы работы. Многие из бывших менеджеров решили для себя, что вероятность преуспевания на предпринимательском поприще существенно выше, чем при выходе на переполненный рынок труда. Среди современных преуспевающих предпринимателей встречаются люди всех возрастов и разных характеров. Никто не в силах дать «единственно верный совет» относительно того, стоит индивиду начинать самостоятельный бизнес или нет (так как он не соответствует «общему профилю»). Когда Р. Колберд столкнулся с реальной угрозой потерять свою работу, ему был 51 год. Он взвесил все варианты и решил начать собственное дело.

НОВАЯ «ИГРУШКА»

Предупреждения о сокращении штатов, реструктуризации и грядущих увольнениях поступали в течение нескольких месяцев. Р. Колберд прекрасно знал, что в пятьдесят один год в Калифорнии, впрочем, как и в других штатах США, он вряд ли найдет работу с устраивающей его заработной платой. И тогда «старик» решил создать свое предприятие: «Не получится — буду сам виноват». За годы работы в нефтяной отрасли он накопил большой опыт работы со статистическими данными и умение анализировать. Р. Колберд считывал, что среди небольших фирм наверняка найдется масса таких, которые не имеют возможности работать с большими массивами данных, но понимают (или их можно будет убедить), что в наше конкурентное время не обойтись без информации о рыночной ситуации.

В последний день работы по найму Р. Колберд зашел в кабинет коллеги и сказал ей: «Ты и я, мы начинаем новый бизнес». Сначала Барбара Сабен посчитала его сумасшедшим, но спустя шесть недель они зарегистрировали компанию *Pacific West Oil Data*. Идея оказалась стоящей, а тщательное планирование помогло ее реализовать. Небольшим фирмам необходимы были данные о добыче и продажах нефти, но у большинства из них не было

работников, умеющих анализировать их. Через некоторое время в *PacWest* начали обращаться крупные компании: «Они [необходимые отчеты] где-то у нас в офисе, но чтобы их найти, нам понадобится недели две.... Помогите».

Р. Колберд утверждает, что он скорее пойдет собирать хлопок, чем вернется на работу в крупную корпорацию. «Начав свой бизнес, я впервые за много лет радовался, как ребенок, которому подарили новую игрушку»⁷.

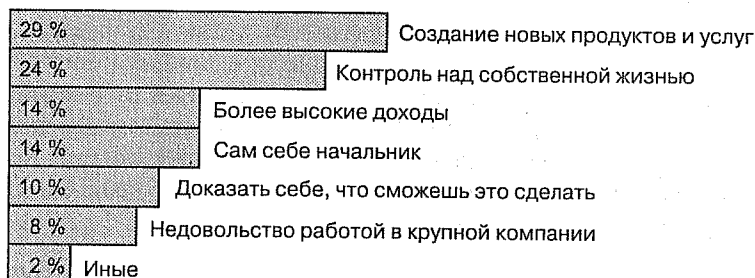
Создание собственной фирмы

История Р. Колберда — пример первого шага к осуществлению предпринимательской мечты: следует начать с жизнеспособной идеи и планировать, планировать, планировать. Если у вас есть идея, необходимо составить бизнес-план и принять решения относительно организационно-правовой формы будущей фирмы, ее финансирования и основной тактики (работа с нуля, выход на международный рынок).

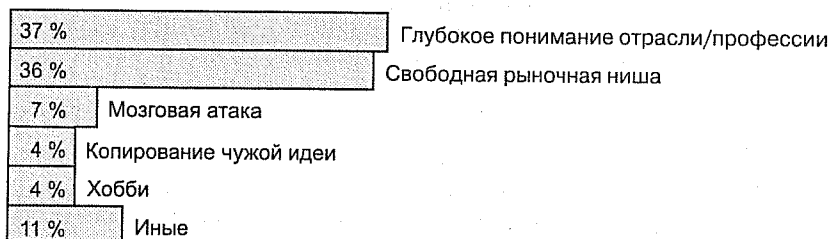
ИДЕЯ НОВОГО БИЗНЕСА

Для некоторых предпринимателей рождение идеи бизнеса — наиболее трудная задача, ибо до ее появления они даже не помышляли о собственном деле. Другие принимают решение о начале нового бизнеса и начинают искать для него подходящую идею

Причины создания новой фирмы



Источники новых деловых идей



Источник: Leslie Brokaw, «How To Start an Inc. 500 Company», *Inc. 500*, 1994, 51–65.

Рис. 6.4. Источники мотивации предпринимателей и новых деловых идей

или благоприятные возможности. На рис. 6.4 перечислены наиболее важные причины создания новых фирм и источники идей (данные основаны на опросе 500 быстрорастущих фирм США). Основными побудительными мотивами к организации своего дела выступают стремление к созданию чего-то нового и возможность контроля над собственной жизнью. Обратите внимание, что в 37 % фирм идея происходит из глубокого понимания ее владельцами отрасли, в которой они оперирует (в основном за счет прошлого опыта). Интересно, что практически столько же — 36 % — нашли свободную рыночную нишу. К примеру, основатель компании *Object Designs* Томас Этвуд обнаружил рынок для нового типа баз данных, позволяющих хранить изображения, звук и видео (в обычных базах хранятся имена, цифры и другие виды записей, а с внедрением неструктурируемых объектов возникают проблемы).

Но основная задача предпринимателя состоит в том, чтобы направить свои навыки на удовлетворение потребностей рынка. Если делать только то, что умеешь, результат может оказаться никому не нужным, возможно, кроме вас, в ваших навыках никто не нуждается. С другой стороны, работа в рыночной нише, которую вы не способны заполнить, тоже не дает результатов. Необходимо разумное сочетание навыков и потребностей. Например, наличие домохозяйств с одним родителем или двумя источниками дохода побудило предпринимателей, используя свои навыки, оказывать услуги людям, ощущающим острую нехватку времени. Так, компания *Moment's Notice Cuisine* занимается доставкой готовых блюд на дом клиентам, готовым заплатить цену, на 20 % превышающую их стоимость в ресторане. Другой пример — создание четырьмя предпринимателями уникальной организации *Terma* (см. «Движущие силы управленческой революции»).

БИЗНЕС-ПЛАН

Предположим, у предпринимателя возникла блестящая идея нового дела. Наступает пора тщательного планирования. Прежде всего составляется **бизнес-план** — документ, содержащий описание будущего бизнеса. Планирование предполагает необходимость продумать все вопросы и проблемы, связанные с открытием и развитием фирмы. Большинство предпринимателей испытывают потребность в денежных средствах, и здесь бизнес-план является абсолютно необходимым: только с его помощью можно убедить инвестора вложить деньги в реализацию проекта. Исследования показывают, что у малых предприятий с продуманным и надлежащим образом оформленным бизнес-планом гораздо больше шансов преуспеть, чем у тех, которые такого плана не имеют⁸. Бизнес-планы могут иметь разную структуру. Типичный бизнес-план содержит следующие элементы.

- ♦ Миссия или видение компании.
- ♦ Информация об отрасли и рынке.
- ♦ Данные о поставщиках.
- ♦ Информация о численности персонала и описание должностей.
- ♦ Финансовая информация, показывающая источники и направления использования инвестиций и будущей прибыли.
- ♦ Планы производства товаров или услуг, включая планировку предприятия и производственные графики.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

TERMA И «ОЗЕЛЕНЕНИЕ» КОРПОРАТИВНОЙ АМЕРИКИ

В течение десятилетий самые разные люди находили моральное и физическое отдохновение в штате Нью-Мексико (США), известном уникальной природой и климатом. Недавно это же открытие сделала для себя и компания *Xerox*, которая отправила в недельный отпуск на дикую природу 11 инженеров-исследователей. Эта поездка — часть программы, разработанной фирмой *Terma*, занимающейся обучением корпораций и частных лиц ответственности перед природой и перед всем живым, что есть на Земле.

Terma была основана в 1991 г., когда четыре предпринимателя — Марлоу Хотчкис, Коллин Келли, Роберт Отт и Гиджи Коул — «осознали, что экологический кризис — прежде всего «кризис духа». Разработка программы заняла 7 лет, но сегодня в ней участвуют школы и колледжи, женские тюрьмы и подростковые центры, церкви. Программа является частью рассчитанной на организации системы обучения и включает в себя четыре этапа. Первый предполагает, что человек должен глубоко задуматься о цели собственной жизни; затем сравнить то, что ему не удалось сделать, с общими для всех проблемами; найти в себе способности к оздоровлению ситуации и, наконец, использовать их для улучшения мира. Майк Тенни, менеджер отделения электронных систем компании *Xerox*, сказал, что в ходе программы он «начал понимать, что все в мире взаимосвязано».

Руководители *Xerox* прекрасно понимали, что реакция принявших участие в программе *Terma* сотрудников может заключаться в чем-то вроде «Господи Боже, сделай *Xerox* более духовной». Но менеджер *Xerox* по проектам Эд Де Йонг считает, что его компания отличается высокой активностью в охране природной среды, а программа *Terma* стала инструментом, позволившим добиться прорыва. Основатели *Terma* рассматривают сотрудничество с корпорациями как средство борьбы с экологическим кризисом, угрожающим нашей планете. «Одна из наиболее актуальных проблем заключается вот в чем: люди понимают, что необходимо что-то менять, но не знают, что именно и как, — говорит К. Келли. — Мы не знаем, где тот мост, который позволит нам перейти через пропасть». Небольшие фирмы, такие как *Terma*, помогают строить этот мост, а крупные, такие как *Xerox*, все выражают желание вступить на него.

Источник: Lynn Cline, «Greening of Corporate America», The New Mexican, May 3, 1994, D1.

- ◆ Описание политики фирмы по предоставлению кредитов покупателям.
- ◆ Юридические вопросы (информация о лицензиях, патентах, налогах и законодательных ограничениях).
- ◆ Критические риски проекта.

Бизнес-план призван помочь и его разработчикам, и инвесторам найти место товара или услуги на рынке. Во многом он основывается на концепциях, которые мы рассмотрели и будем анализировать на страницах этой книги. Например, в гл. 8 речь пойдет о конкурентных стратегиях, которыми могут воспользоваться предприниматели. Некоторые рекомендации по разработке бизнес-плана приведены во вставке «Из первых уст».

ЮРИДИЧЕСКИЕ ФОРМЫ

Перед тем как создать фирму, и, возможно, по мере ее развития предприниматель должен выбрать адекватную юридическую структуру компании. К наиболее распространенным в США структурам относятся единоличное владение, партнерство и корпорация⁹.

ЕДИНОЛИЧНОЕ ВЛАДЕНИЕ. **Единоличное владение** — это некорпоративный бизнес, которым владеет частное лицо, преследующее цель получения прибыли. Из 16 млн предприятий США в единоличном владении находятся более 11 млн. Популярность данной организационно-правовой формы во многом связана с простотой как процесса регистрации, так и управления. Частный предприниматель (например, фермер) полностью владеет своей компанией, контролирует ее и, как правило, самостоятельно принимает все необходимые решения. Но единоличное владение сопряжено с рядом недостатков. Собственник несет неограниченную ответственность за результаты деятельности предприятия, т. е. если кто-то подаст на него в суд, владельцу придется отвечать перед истцом всем своим имуществом. Кроме того, частному предпринимателю сложнее добиться финансирования, так как успех такого бизнеса целиком зависит от одного-единственного человека.

ПАРТНЕРСТВО. **Партнерство (товарищество)** — это некорпоративный бизнес, которым владеют два и более частных лиц. К примеру, два друга могут договориться между собой и открыть магазин зоологических товаров. Для того чтобы избежать возможных недоразумений и быть уверенным в правильном планировании бизнеса, они с помощью юриста заключают между собой официальное соглашение о партнерстве. В договоре указывается разделение между ними ответственности, обязанностей и ресурсов, имущественный вклад каждого. К недостаткам партнерства следует отнести неограниченную ответственность всех его участников и разногласия, которые почти всегда возникают между двумя энергичными людьми. Результаты проведенного журналом *Inc.* исследования подтверждают непостоянство партнерств. 59 % опрошенных оценили создание партнерства как неверный шаг, указывая на проблемы и конфликты между его участниками. Как правило, срок жизни подобных организаций не превышает 5 лет. Положительно оценившие партнерства респонденты отмечают равенство их участников в разделении нагрузки, эмоциональных и финансовых выгод и потерь.

КОРПОРАЦИЯ. **Корпорация** — это специально созданная при посредстве государства экономическая единица, функционирующая независимо от своих собственников. Как юридическое лицо она несет ответственность за свои действия и обязана уплачивать налоги в соответствии с доходами. В отличие от других организационных форм собственности корпорация «живет своей собственной жизнью», которая продолжается вне зависимости от жизни ее владельцев. Кроме того, корпорация несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам. Продолжительность «жизни» и ограниченная ответственность собственников — принципиальные преимущества корпоративной организации перед другими правовыми формами собственности. Основной недостаток при регистрации корпорации — большой объем бумажной работы и необходимость в соответствии с требованиями законодательства наличия немалых средств при инкорпорации бизнеса. Поэтому в качестве корпораций чаще всего регистрируются успешные частные предприниматели и партнерства, дальнейшее развитие которых требует образования нового, более мощного юридического лица, ограничивающего ответственность собственников и открывающего новые возможности для привлечения денежных средств (продажа акций инвесторам).

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ**СОВЕТЫ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА****РЕЗЮМЕ**

- ◆ Объем резюме не более 3 страниц.
- ◆ Резюме — важнейшая часть бизнес-плана, именно она должна привлечь внимание читателя.
- ◆ Резюмируйте что, как, почему, где и т. д.
- ◆ К составлению резюме приступают *после* того, как бизнес-план разработан.

ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА

- ◆ Не забудьте указать название фирмы.
- ◆ Излагается история отрасли и компании (если имеется).
- ◆ Четко описывается потенциал нового предприятия/проекта.
- ◆ Выделяются все уникальные и отличительные черты предприятия/проекта.

МАРКЕТИНГОВАЯ ЧАСТЬ

- ◆ Необходимо убедить инвесторов в том, что прогноз сбыта и конкурентной борьбы будет выполнен.
- ◆ Используйте данные маркетинговых исследований (со ссылками на авторов).
- ◆ Определите целевой рынок, позицию фирмы на рынке и ее долю рынка.
- ◆ Оцените *всех* конкурентов и объясните, «почему» и «как» вы будете лучше, чем они.
- ◆ Укажите все рыночные источники, необходимые для работы в избранном сегменте рынка.
- ◆ Опишите ценовую стратегию: цена должна позволить проникнуть на рынок, удержать его и *принести прибыль*. Таким образом, «низшая» цена еще не значит «лучшая».
- ◆ Приведите свои планы рекламной кампании с оценками соответствующих затрат. Рекламная стратегия должна соответствовать ценовой.

ИССЛЕДОВАНИЯ, ДИЗАЙН, РАЗРАБОТКА

- ◆ Опишите *масштабы* и *затраты* на необходимые исследования, тесты или развитие.
- ◆ Покажите, что *уже* сделано (прототип, лабораторные испытания, первые версии).
- ◆ Укажите, какой и чьей помощью вы воспользовались (в исследовательской или технической области).

ПРОИЗВОДСТВО

- ◆ Оцените преимущества вашего расположения (районирование, налоги, уровень оплаты труда).
- ◆ Перечислите потребности производства в помещениях (цеха, склады, офисы) и оборудовании (станки, мебель, снабжение).

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

Критически важный вопрос для предпринимателя — финансирование бизнеса. Обычно инвестиции необходимы для приобретения сырья, материалов, возможно, помещений и оборудования, найма рабочей силы. И здесь могут быть два варианта решения: либо получение денежной ссуды и последующее ее возвращение с процентами (заемное финансирование), либо совместная собственность (собственное финансирование). Как показало одно из исследований, примерно $\frac{1}{3}$ начинающих бизнесменов

- ♦ Опишите необходимость в средствах транспортировки (для приемки и отправки грузов).
- ♦ Объясните, насколько близко от вас находятся поставщики.
- ♦ Упомяните о доступности рабочей силы в вашем районе.
- ♦ Приведите оценки производственных затрат. Будьте осторожны — очень многие предприниматели «недооценивают» свои расходы.

МЕНЕДЖМЕНТ

- ♦ Предоставьте резюме всех ключевых руководителей предприятия.
- ♦ Детально опишите организационно-правовую форму фирмы (единоличное владение, партнерство, корпорация).
- ♦ Опишите, какую помощь оказывают советники, консультанты и директора (если оказывают).
- ♦ Приведите информацию об оплате труда каждого работника (в том числе конкретные суммы).

ОПИСАНИЕ РИСКОВ

- ♦ Вы должны перечислить инвесторам потенциальные риски (а не они вам).
- ♦ Оценка возможности снижения цен конкурентами.
- ♦ Описание неблагоприятных тенденций в отрасли в целом.
- ♦ Вероятность превышения сметы затрат на разработку или производство.
- ♦ Возможности фиаско в выполнении прогнозов сбыта.
- ♦ Возможности отставания от графика развития производства/продукта.
- ♦ Возможности задержки в поставках сырья и комплектующих.
- ♦ Возможности превышения затрат на разработку и внедрение, необходимых для поддержания конкурентоспособности.
- ♦ Альтернативные варианты действий.

ФИНАНСОВЫЙ РАЗДЕЛ

- ♦ Укажите потребность в денежных средствах.
- ♦ Опишите источники получения средств и направления их использования.
- ♦ Представьте бюджет.
- ♦ Разбейте финансирование на стадии, которые позволят инвесторам оценить прогресс вашей фирмы на разных этапах развития.

ПЛАН РАБОТЫ

- ♦ Приведите график окончания каждой стадии проекта, наглядно представляющий взаимосвязанность событий, и предельные сроки его выполнения.

Источник: Donald F. Kuratko and Ray V. Montagno, The Entrepreneur's Guide to Venture Formation, Center of Entrepreneurial Resources, Ball State University, 1986, 33–34.

довольствуются капиталом в \$ 10 тыс., еще $\frac{1}{3}$ требуется от \$ 10 тыс. до \$ 50 тыс., и «верхней трети» — свыше \$ 50 тыс. Основным источником стартового капитала являются собственные средства предпринимателей, но для этого им, как правило, приходится закладывать дома или передавать часть бизнеса в собственность венчурному капиталисту.

ЗАЕМНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ. Заимствование денежных средств (которые необходимо впоследствии вернуть) с целью создания предприятия называется **заемным финансированием**. Один из самых распространенных источников заемных де-

нег — друзья и семья предпринимателя, другой — банковские ссуды. В нормальных экономических условиях банки финансируют до 25 % всех малых предприятий. Иногда предпринимателю удается получить деньги у финансовой компании, богатого собственника или даже у потенциальных потребителей. В США заемное финансирование предпринимателей осуществляется также Управлением по малому бизнесу, специализирующимся на предоставлении ссуд фирмам, бизнес которых, по мнению специалистов коммерческих банков, связан с высокими рисками.

СОБСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ. Все средства, вложенные индивидуальными владельцами предприятия или акционерами корпорации, образуют собственный капитал новой фирмы. Под **собственным финансированием** понимают инвестированные в обмен на право владения компанией фонды.

Фирмой венчурного капитала называют компанию или частных лиц, заинтересованных во вложении собственных денег в новое или расширяющееся предприятие в обмен на право владения и участие в прибылях. Это одна из наиболее перспективных форм финансирования для фирм с высоким потенциалом роста и доходности. Фирмы венчурного капитала оценивают потенциальную прибыльность новых фирм, новых проектов и инвестируют в них не только денежные средства, но и предоставляют информацию, оказывают консультационные услуги.

ТАКТИКА

Предприниматель может стать владельцем бизнеса различными способами — создать новую фирму, что называется «с нуля», приобрести уже существующую компанию или франшизу, принять участие в бизнес-инкубаторе, отделиться от крупной корпорации, не разрывая с ней связей, быть изначально ориентированным на международный рынок.

СОЗДАНИЕ НОВОГО БИЗНЕСА. Создание нового бизнеса в некотором смысле является идеальным для предпринимателя вариантом: деловой человек идентифицирует неудовлетворенную потребность в товарах или услугах и «своими руками» превращает мечту в реальность. Преимущество такого подхода состоит в том, что предприниматель самостоятельно, в соответствии со своими представлениями разрабатывает и проектирует фирму, потенциальный недостаток — весьма высокая вероятность того, что период между закладкой первого камня в фундамент компании и получением первого доллара прибыли будет весьма длительным. Дело усложняется тем, что новые фирмы не имеют устоявшейся клиентуры, а новички в бизнесе неминуемо совершают массу ошибок. Более того, вне зависимости от объема и качества планирования создание новой фирмы — рискованная процедура, ибо какие-либо гарантии того, что замысел предпринимателя найдет признание потребителей, отсутствуют.

ПРИБРЕТЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ФИРМЫ. Некоторые предприниматели предпочитают снизить риски создания нового бизнеса, приобретая уже существующую фирму, что дает ряд преимуществ: сокращается период «раскачки», имеется история продаж или деятельности. Если прежний владелец хочет уйти на пенсию или покинуть фирму его вынуждают иные причины, предприниматель получает возможность приобрести готовое предприятие по относительно низкой цене. Более

того, в приобретаемой фирме отсутствует необходимость организации процессов учета, оплаты труда и т. д. К отрицательным моментам следует отнести необходимость «переплаты» за репутацию фирмы (предыдущий владелец всегда считает, что он вложил в ее создание огромные деньги и еще более ценные личные усилия) либо, напротив, инвестиций в восстановление ее доброго имени. Кроме того, в компании могут использоваться устаревшие методы организации труда и технологии. Не исключено, что именно поэтому она и выставлена на продажу.

ФРАНЧАЙЗИНГ. Пожалуй, наиболее короткий путь к первому успеху предпринимателя лежит через франчайзинг. В настоящее время в США на условиях франчайзинга работает каждая двенадцатая фирма и каждые восемь минут появляется новая (по рабочим дням, разумеется). Всего же во франчайзинговых предприятиях работают 8 млн человек¹⁰. **Франчайзинг** — это соглашение, по которому владелец товара или услуги предоставляет другим предпринимателям возможность приобрести права на реализацию аналогичных продуктов или услуг, оказывая им помощь в организации производства и реализации. Покупатель (франчайзи) вкладывает собственные деньги и приобретает новый бизнес, однако ему не приходится заниматься разработкой продукта, создавать новую фирму, проводить исследования рынка. Как правило, он делает единовременный взнос за получение франшизы, а впоследствии отчисляет владельцу определенный процент от валовой прибыли. Франчайзинг весьма распространен в сфере предоставления услуг оздоровительных центров, салонов красоты, компьютерных магазинов, агентств недвижимости, проката и тюнинга автомобилей. В табл. 6.2 приведены примеры быстрорастущих франчайзинговых систем США, разделенных по четырем инвестиционным категориям. Те из них, которые извлекают прибыль из современной тотальной нехватки времени (например, *Merry Maids*, работницы которой сделают уборку в доме менее чем за час), могут рассчитывать на дальнейшее развитие бизнеса. Основное преимущество франчайзинга состоит в том, что новая фирма получает всестороннюю помощь по менеджменту от владельца франшизы. К примеру, франчайзеры сети закусочных *Burger King* берут на себя проведение маркетинговых исследований и выбор места для размещения новых предприятий. Франчайзер также предоставляет покупателю франшизы хорошо известное имя и рекламу в общенациональном масштабе, что стимулирует спрос на товары или услуги. Потенциальные недостатки данной практики состоят в невозможности обеспечения должного контроля за работой партнеров со стороны франчайзера, что может привести к снижению качества поставляемых продуктов и услуг. Кроме того, франчайзи не должен забывать про отчисления владельцу, которые могут составлять от 2 до 12 % от объема продаж.

Тем, кто всерьез рассматривает вариант франчайзинга, мы советуем прежде всего присмотреться к владеющей франшизой компании, тщательно проанализировать предлагаемый договор, взвесить его выгоды и возлагаемую на партнеров ответственность. Кроме того, следует получить информацию относительно помощи, которую будет оказывать франчайзер (выбор места, компенсация начальных затрат, гарантии для получения кредита) и условиях прекращения действия договора. И, конечно, необходимо иметь подробную информацию об обучающих программах для руководства и работников будущего отделения (в некоторых случаях «обучение» ограничивается предоставлением соответствующей литературы).

Таблица 6.2. Лучшие современные франчайзинговые системы США

Первоначальные инвестиции	Компания	Товарная категория	Число отделений
До \$ 75 тыс.	<i>Coldwell Banker Residential Affiliates</i>	Торговля недвижимостью	2066
	<i>Money Mailer, Inc.</i>	Деловые услуги	675
	<i>Merry Maids</i>	Бытовые услуги	810
\$ 75001 – \$ 150 тыс.	<i>Blimpie International</i>	Быстрое питание	966
	<i>GNC Franchising</i>	Розничная торговля	2246
	<i>Snap-On Inc.</i>	Ремонт автомобилей	4963
	<i>Mail Boxes Etc.</i>	Деловые услуги	2676
\$ 150001 – \$ 250 тыс.	<i>Glamour Shots Licensing Inc.</i>	Розничная торговля	323
	<i>Sir Speedy, Inc.</i>	Полиграфия	887
	<i>ExecuTrain Corp.</i>	Компьютерные услуги	135
Свыше \$ 250 тыс.	<i>Choice Hotels International</i>	Гостиницы	3384
	<i>Dunkin' Donuts</i>	Торговля бакалейными товарами	3632
	<i>Hardee's Food Systems</i>	Быстрое питание	4060
	<i>Ben Franklin Stores</i>	Розничная торговля	912

Источник: «Winners by Investment», Success 42, no. 4, May 1995, 84.

УЧАСТИЕ В БИЗНЕС-ИНКУБАТОРЕ. Одна из наиболее привлекательных возможностей для начинающих бизнес «с нуля» предпринимателей — участие в так называемых бизнес-инкубаторах, большинство из которых финансируется государством, преследующим цель поддержки малого предпринимательства и создания новых рабочих мест. **Бизнес-инкубатор** предлагает предпринимателям совместные офисные площади и помощь в менеджменте. Работая в одном помещении, менеджеры получают возможность делиться друг с другом информацией об особенностях местного бизнеса, оказывать финансовую и маркетинговую помощь. Такие структуры существуют всего несколько лет, но за это время их число существенно увеличилось (с 385 в 1990 г. до 500 в январе 1993 г.)¹¹.

ОТДЕЛЕНИЕ КРУПНОЙ КОРПОРАЦИИ. Корпоративные отделения — уникальная форма предпринимательской деятельности. Когда-то они ассоциировались с дочерними компаниями, полностью зависимыми от «родителей», сегодня **корпоративное отделение** — независимая фирма, производящая товары или услуги, во многом аналогичные тем, которые выпускает бывший работодатель предпринимателя.



Mini Maid Services — служба по уборке помещений, распространенная на условиях франчайзинга в 24 штатах США. Одна бригада может убрать дом всего за 55 минут. Для покупки такой франшизы требуется первоначальный взнос в размере \$ 12,5 тыс. и капитал в \$ 18–20 тыс.

Речь идет об отделении в буквальном смысле слова, когда человек с предпринимательской жилкой принимает решение самостоятельно заняться производством знакомого ему продукта (в некоторых случаях — сопутствующих товаров, которые он поставляет «покинутой» корпорации). Как правило, отделения образуются по получении предварительного согласия корпорации, реже — из-за разногласий предпринимателя на прежнем месте работы (к примеру, по поводу новой, не вызвавшей у руководства энтузиазма идеи). Если отделение создается по взаимной договоренности, снижаются риски бизнеса и появляется возможность для получения управленческой помощи. Кроме того, первые партии продукции отделения могут уходить покупателям корпорации.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ. В условиях современного глобального рынка многие фирмы изначально стремятся выйти на мировой уровень. Так, основатели компании *Logitech*, известного производителя манипуляторов для персональных компьютеров (они же «мыши»), изначально ориентировались на глобальный рынок. Сегодня *Logitech* имеет две штаб-квартиры в Калифорнии (США) и в Швейцарии, там же сосредоточены исследовательские и производственные мощности, кроме того, компания имеет заводы на Тайване и в Ирландии. В 1989 г. *Logitech* принадлежало 30 % мирового рынка манипуляторов для ПК, а ее доходы возросли до \$ 140 млн¹². Предприимчивые владельцы компании начали завоевание рынков стран Восточной Европы и России. Другой предприниматель, Джеффри Зейгер, много лет назад, задолго до прихода *McDonald's*, открыл в Москве закусочную *Nathan Famous*. Небольшие природоох-

ранние компании, специализирующиеся кто на водоочистных сооружениях, кто на оборудовании для утилизации мусора, обнаруживают привлекательные возможности в новых индустриальных странах, таких как Южная Корея, Индонезия, Малайзия и Тайвань. Фиаско многих малых предприятий связано с провинциализмом в мышлении их владельцев, маркетинговой миопией, неспособностью увидеть перспективы зарубежных рынков. Исследования показывают, что изначальная постановка глобальных целей во многом определяет перспективы нового бизнеса.

Развитию малого бизнеса в международном масштабе способствуют новые коммуникационные технологии, позволяющие, например, избежать языкового барьера. Компания *AT&T* предлагает 24-часовые услуги переводчиков на телефонных переговорах. Телефонные приставки, выпускаемые *AT&T*, *MCI*, *Sprint* и другими компаниями, позволяют отправлять электронную почту на любой компьютер в мире.

Управление растущим бизнесом

Итак, компания создана и начала работать. Как ею управлять? Порой случается так, что самоуверенность, творческий подход и внутренний контроль (характерные черты предпринимателя) с развитием бизнеса идут во вред и финансовому состоянию новой фирмы, и самому владельцу. Практичный предприниматель, давший жизнь фирме, стремится довести до совершенства каждый ее элемент. Однако после того как начальный этап пройден, фокус внимания должен быть перемещен на менеджмент, на формирование стиля управления компанией. Предприниматели, оказавшиеся неспособными изменить стиль менеджмента в соответствии с новыми масштабами бизнеса, становятся для него, скорее, обузой. В этом разделе мы рассмотрим стадии, через которые проходит новая фирма, и адекватные им методы планирования, организации, лидерства и контроля.

СТАДИИ РОСТА

Новая фирма проходит через несколько различных стадий, каждая из которых требует от предпринимателя особых управленческих навыков. Стадии развития компании представлены на рис. 6.5.

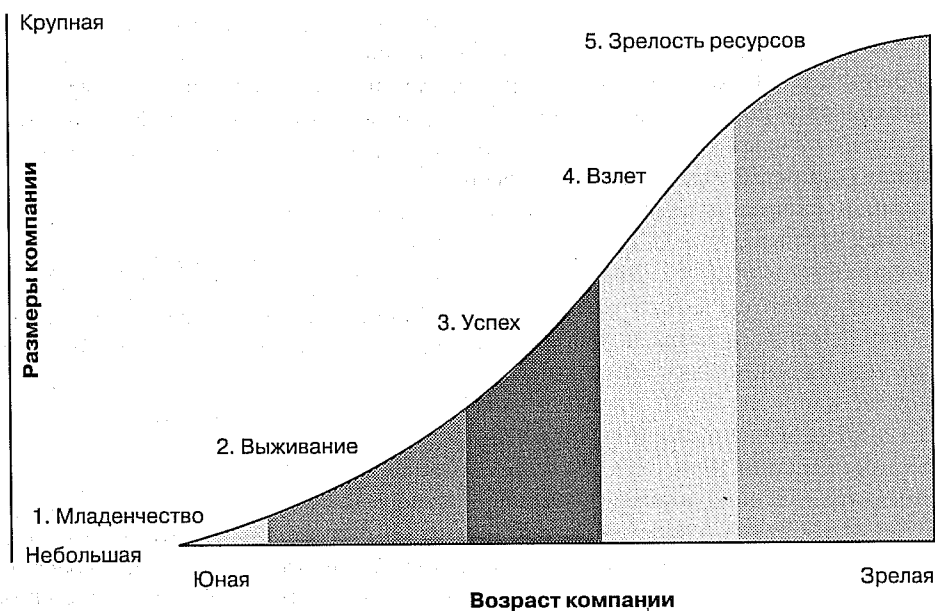
1. *Младенчество*. На этой стадии основные проблемы бизнеса связаны с производством товаров или услуг, привлечением первых покупателей, обеспечением необходимых денежных средств.
2. *Выживание*. Компания проявила себя как работоспособная коммерческая организация. Она производит товары или услуги и имеет достаточное число клиентов. Начинаются проблемы с финансами: необходимо обеспечить генерирование и оборот денежных средств, прибыльную работу фирмы в целом. Увеличиваются масштабы компании, возрастает ее прибыль.
3. *Успех*. Фирма твердо стоит на ногах и приносит прибыль. Системы и процедуры позволяют ей в случае необходимости варьировать темпы производства. Владелец

может остаться у руководства компанией либо вручает «штурвал» менеджерам-профессионалам.

4. *Взлет*. Главная проблема данной стадии — обеспечение высоких темпов роста компании и их финансовое обеспечение. Владелец фирмы должен научиться делегировать полномочия, а компания — найти дополнительный капитал для инвестиций на основном направлении роста. Это ключевой момент в жизни фирмы. Залог успеха — адекватный менеджмент. Проблема заключается в сохранении преимуществ малого предприятия по мере роста компании.
5. *Зрелость ресурсов*. На этой стадии компания имеет значительные финансовые достижения, но повышается вероятность утраты преимуществ малых фирм (гибкость и предпринимательский дух). Компания имеет достаточный штат и финансовые ресурсы, чтобы работать как зрелая организация с развитыми системами планирования и контроля.

ПЛАНИРОВАНИЕ

На первой стадии развития планирования как такового не существует, обычно вся плановая деятельность сводится к составлению бизнес-плана, ибо основная задача компании — выживание. По мере роста значение планирования возрастает, но обязательный характер оно приобретает только на стадии успеха. Вспомните, в гл. 1 упоминалось, что планирование означает постановку целей и определение необходимых для их достижения задач и ресурсов. Проблемы выбора целей, разработки стратегий и планов по их реализации мы рассмотрим в гл. 7–9.



Источник: Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis, «The Five Stages of Small Business Growth», Harvard Business Review, May–June 1993, 30–50.

Рис. 6.5. Пять стадий роста новой фирмы

ОРГАНИЗАЦИЯ

На первых двух стадиях роста организационная структура фирмы носит неформальный характер: все работники подчиняются одному человеку — владельцу. Где-то на стадии успеха в компании появляются функциональные менеджеры, на которых возлагается часть обязанностей, прежде выполнявшихся собственником. Развитие организационной структуры начинается с появлением менеджеров по финансам, производству и маркетингу. На следующих стадиях менеджерам приходится учиться делегировать полномочия подчиненным, происходит децентрализация управления. Если у фирмы имеется несколько производственных линий, для каждой из них может быть создан руководящий отдел или подразделение. Организация должна нанимать талантливых менеджеров, которые будут эффективно управлять ее деятельностью во время бурного роста, преодолевая неизбежно возникающие трудности. Чем крупнее становится компания, тем больше в ней устанавливается различных правил, процедур и иных предписаний.

Некоторые малые предприятия находят интересные способы оставаться малыми, наращивая при этом объемы производства. Барбара Бобо, превратившая домашнее производство цветочного и травяного мыла в корпорацию стоимостью \$ 500 тыс., для того чтобы удовлетворить растущий спрос, создала сеть независимых подрядчиков. Сегодня ее компания *Woodspirits* (штат — 3 сотрудника) производит и продает 300 тыс. кусков мыла в год¹³. Более подробно проблемы организации рассматриваются в гл. 10–14.

ЛИДЕРСТВО

На ранних стадиях развития компании первостепенную роль в ней играет лидер, руководитель. Его видение будущего и личные характеристики формируют первоосновы культуры компании, способствуют (препятствуют) укоренению в ней таких вечных ценностей, как качество, эффективность, сервис, этика. Предпринимателям, отличным специалистам в области производства или маркетинга, иногда недостает простых человеческих качеств. К стадии успеха владелец фирмы должен или научиться самостоятельно мотивировать работников, или пригласить менеджеров, которые смогут это сделать. В противном случае ей никогда не суждено «уйти на взлет».

При переходе от безраздельной преданности делу на ранних этапах к активным коммуникациям, необходимым на последующих стадиях развития, собственника компании подстерегают немало подводных камней. Чарльз Барнард, владелец *Foot Traffic*, сети из восьми специализирующихся на продаже носков магазинов, уверен в том, что с ростом компании менеджер обязан все большее внимание уделять общению во всех его формах. «Основную массу времени, — говорит Ч. Барнард, — приходится носить-ся сломя голову то с одним делом, то с другим. Об окружающих и подумать-то некогда. Но без общения с сотрудниками вы не добьетесь ничего путного»¹⁴. Президент компании *Foreign Candy* (штат Айова, США) отмечал, что рост его предприятия во многом связан с тем вниманием, которое уделяется потребностям работников. Он предпринял ряд усилий по сближению с сотрудниками, провел среди них опрос и выяснил, как они относятся к фирме, нашел способы расширения участия работни-

ков в управлении. Благодаря его стилю лидерства компания вошла в стадию взлета, имея сильную корпоративную культуру и сотрудников, которые стремятся к развитию организации.

Значение руководства важно еще и потому, что у многих мелких фирм возникают сложности с наймом квалифицированных работников. Особенно больно нехватка рабочей силы бьет по тем компаниям, которые развиваются высокими темпами. Сильная корпоративная культура помогает привлекать и удерживать лучших сотрудников. Дополнительную информацию о руководстве организацией вы найдете в гл. 15–18.

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

Финансовый контроль необходим на всех стадиях роста фирмы. На первых этапах достаточно простого изучения руководителем бухгалтерской отчетности и личное наблюдение за деятельностью сотрудников. На стадии успеха в фирме появляются оперативные бюджеты, внедряются систематизированные системы контроля. На этапе взлета в компании, как правило, усложняется бюджетное планирование, возникает потребность в системе нормативного учета затрат.

Недооценка финансового контроля — основная причина фиаско нью-йоркской торговой компании *The Sock Shop*. Компания успешно развивалась, объемы продаж росли, но менеджмент упустил из виду проблему контроля над издержками, что выразилось в некачественном принятии решений (прежде всего по расположению новых магазинов), распространении хищений. *The Sock Shop* была вынуждена срочно закрыть некоторые магазины, репутация компании была изрядно подпорчена. Разговор о контроле мы продолжим в гл. 19–22.

КАК ВЫЖИТЬ В ХАОТИЧНОМ МИРЕ?

Малые предприятия работают в тех же условиях, что и крупные, на них влияют и усиление глобальной конкуренции, и появление новых технологий, и неопределенность внешней среды, и необходимость сокращения издержек при повышении качества товаров и услуг, демографические факторы. Малые предприятия имеют в данном контексте определенные преимущества, и прежде всего, высокую скорость реакции на изменения среды и высокую гибкость. Но многие предприниматели настолько поглощены повседневными рутинными делами, что даже не пытаются заглянуть хотя бы в ближайшее будущее компании.

Развитие фирмы — основное условие ее достойной жизни. Основанное в Балтиморе в 1775 г. семейное предприятие *Burns & Russell* поставляло кирпич на все стройки в городе и окрестностях. И все двести с лишним лет компания постоянно развивается, в последние годы оно производит высокотехнологичное покрытие для бетонных стен, а также специальные химикаты.

Да, для некоторых предпринимателей развитие будет означать отказ от первоначальной мечты. Например, Белинда Раш создала компанию *V'tae* (производство парфюмерии, изготовленной только из натуральных ингредиентов), но оказалось, что рынок сбыта такого рода продукции весьма ограничен. Тогда предпринимательница начала продвигать уникальную комбинацию запахов и ароматерапию (или «тради-

ционные магические свойства запахов»). Оказалось, что такая рыночная ниша существует и никем не заполнена. Малые предприятия имеют шанс занять лидирующие позиции в своем бизнесе, но для этого необходимо осуществлять постоянный мониторинг за ситуацией на рынке, проводить своевременные изменения, адаптироваться к потребностям покупателей.

Предпринимательство в растущей организации

По мере развития когда-то небольшой фирмы в ней появляются формальные системы контроля и различные бюрократические процедуры. Руководство начинает воспринимать новые идеи как неоправданно рискованные, и предлагавшие их сотрудники покидают компанию, образуя собственные отделения. Для того чтобы удержать идеи и их носителей в фирме, необходимо создать в ней условия, благоприятствующие развитию внутреннего предпринимательства. **Внутренняя предпринимательская деятельность (интрапренерство)** предполагает, что в компании работают сотрудники, способные идентифицировать потребности в инновациях, а ее менеджмент стимулирует их внедрение в рамках своей организации. Задача менеджеров, которые сами когда-то были инноваторами, — создание в организации климата, всемерно благоприятствующего деятельности интрапренеров. Таким климатом, например, славится компания *3M* (ее сотрудник Арт Фрей изобрел бумажные листочки с клеевой поверхностью для записок *Post-it*). Идеи, даже самые лучшие, должны пройти период «вынашивания», нуждаются в поддержке и финансировании. Они не могут и не будут существовать сами по себе.

Ниже мы приводим несколько правил, соблюдая которые менеджмент организации получает возможность создать благоприятствующую интрапренерству атмосферу.

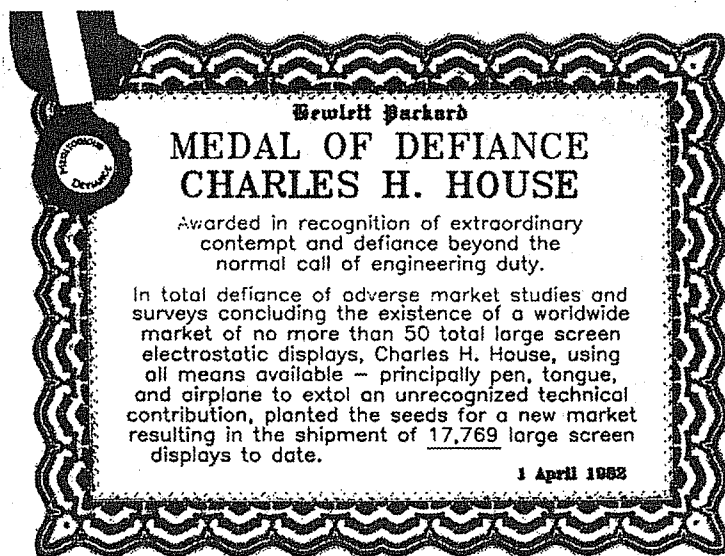
1. Поощряйте деятельных сотрудников.
2. При первой возможности проводите неформальные встречи.
3. Допускайте возможность ошибок и используйте их как уроки.
4. Будьте настойчивы в доведении идеи до рынка.
5. Вознаграждайте изобретения ради будущих инноваций.
6. Планировка офиса должна стимулировать неформальное общение сотрудников.
7. Стимулируйте правильное оформление идей (заявки и патенты).
8. Организуйте людей в небольшие команды по будущим проектам.
9. Откажитесь от строгих формальных процедур, «каленным железом» выжигайте бюрократизм.
10. Вознаграждайте и/или повышайте в должности инноваторов.

Одной из умеющих поддерживать в рядах своих сотрудников предпринимательский дух компаний является *Hewlett-Packard*.

ИНТРАПРЕНЕР ИЗ КОМПАНИИ *HEWLETT-PACKARD*

Чарльз Хауз — предприниматель, «выращенный» внутри *Hewlett-Packard*. Как-то он получил задание разработать для Федерального авиационного агентства США монитор, схожий с электронно-лучевыми устройствами, но имеющий гораздо лучшие характеристики. Предложенный им образец не соответствовал поставленным требованиям, но Ч. Хауз заинтересовался новыми возможностями его применения. Для того чтобы узнать мнение потенциальных потребителей, он продемонстрировал прототип некоторым клиентам, хотя этот поступок был прямым нарушением правил компании. Не дожидаясь окончания исследований рынка, Ч. Хауз начал «выбивать» деньги на реализацию своего проекта и «достукался» до того, что решение о его закрытии было принято лично Дэйвом Паккардом. Однако Ч. Хауза поддержал его непосредственный начальник, и изобретатель получил еще один год на реализацию своей идеи. Ч. Хауз и его команда добились успеха, за год объем продаж новых мониторов составил \$ 10 млн. Чарльзу Хаузу была вручена Почетная грамота за неподчинение (см. рис. 6.6), символизирующая одну из основополагающих ценностей компании *Hewlett-Packard* — поощрение инновационной деятельности.

Конечно, далеко не каждому интрапренеру суждено получить лавровый венок (или хотя бы Почетную грамоту). Многие компании, в том числе *Control Data* и *Kodak*, не сумели извлечь выгоду из программ внутреннего предпринимательства и оказались от них. Недостаточно просто иметь хорошую идею, обязательное условие ее воплощения «в железо» — предприимчивые сотрудники, готовые день и ночь работать над проектом, жертвовать секундами ради будущего успеха. Должны быть менеджеры, способные рискнуть и добиться необходимых инвестиций, равно как и отступить на время от принятых в компании правил. И, как и в любой стратегии, внутреннее предпринимательство будет успешным лишь в том случае, если оно тщательно планируется и поддерживается всеми членами организации.



Источник: публикуется с разрешения компании *Hewlett-Packard*.

Рис. 6.6. Награда за внутреннее предпринимательство в *Hewlett-Packard*

Вопросы

1. Дэн Маккиннон, владелец одного-единственного самолета, зарегистрировал новую авиакомпанию. Для этого ему понадобилось составить 10 тыс. страниц руководств, приобрести 50 тыс. багажных ярлыков, приобрести страховку на \$ 500 млн и инвестировать еще \$ 300 тыс. на обучение работников. Одна только инспекция стоит \$ 18 тыс. Как вы оцениваете эти предварительные условия для начала предпринимательской деятельности? Почему Д. Маккиннон не отказался от своей идеи?
2. В чем, по вашему мнению, состоит роль малого бизнеса в экономике любой страны?
3. Почему возможность создания малых предприятий так привлекает иммигрантов, женщин и представителей этнических меньшинств?
4. Вспомните шесть характерных черт предпринимателя. Какие две из них совпадают с чертами менеджеров крупных компаний? Какие две не свойственны им вообще?
5. Почему приобретение уже существующей фирмы или франшизы связано со значительно меньшими рисками, чем создание нового предприятия?
6. Если бы вы открывали свое дело, вам бы пришлось искать идею или у вас есть готовый проект?
7. Многие предприниматели говорят, что практически не занимаются планированием, просто записывают свои мысли в блокноте. Могут ли они преуспеть?
8. Чем отличается заемное финансирование от собственного? На каких источниках они основываются?
9. В чем состоят отличия фирмы на стадии младенчества от компании на этапе успеха?
10. Поясните разницу между обычной и внутренней предпринимательской деятельностью. Зачем людям с предпринимательской жилкой развивать свои идеи внутри крупной компании? Как влияет их личность на интрапренерство: способствует ему или противится?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

Приводимые ниже вопросы взяты из теста, разработанного Джоном Брауном, профессором психологии университета города Бриджпорт, штат Коннектикут, и компанией *Northwestern Mutual Life Insurance*. На каждый из них отвечайте просто «да» или «нет».

1. Вы коренной житель своей страны?
2. Были ли вы прилежным студентом?
3. Нравились ли вам групповые мероприятия во время учебы (клубы, командные виды спорта, двойные свидания)?
4. Отдавали ли вы в юности предпочтение одиночеству?
5. Работали ли вы в детстве за деньги?
6. Вы были упрямым ребенком?
7. Была ли вам свойственна осторожность (вы были последним в очереди на прыжок с вышки в бассейне)?
8. Волнует ли вас вопрос о том, что думают о вас другие люди?

9. Подчинена ли ваша жизнь определенному порядку и не надоел ли он вам?
10. Готовы ли вы (возможно, в одиночку) с головой погрузиться в свое дело, рискуя при этом потерять все то, что вложили?
11. Если ваш бизнес провалится, вы тут же возьметесь за новое начинание?
12. Вы оптимист?

ОТВЕТЫ:

1. Да = 1, нет = минус 1.
2. Да = минус 4, нет = 4.
3. Да = минус 1, нет = 1.
4. Да = 1, нет = минус 1.
5. Да = 2, нет = минус 2.
6. Да = 1, нет = минус 1.
7. Да = минус 4, нет = 4. Если вы были особо бесстрашным ребенком, добавьте еще 4 балла.
8. Да = минус 1, нет = 1.
9. Да = 2, нет = минус 2.
10. Да = 2, нет = минус 2.
11. Да = 4, нет = минус 4.
12. Да = 2, нет = минус 2.

Подсчитайте количество набранных вами баллов. Если сумма составляет 20 и более баллов, вы обладаете высоким предпринимательским потенциалом. Если вы набрали от 0 до 19 баллов, вы имеете задатки к предпринимательству. Если ваша итоговая оценка составила от -10 до 0, значит вероятность того, что вы успешно начнете свое дело, весьма невелика. Сумма от -11 баллов и ниже означает, что по натуре вас никак нельзя отнести к предпринимателям.

Мы советуем вам вернуться к каждому вопросу и задуматься, не хотите ли вы предпринять некие действия (в зависимости от ваших карьерных устремлений), направленные на то, чтобы проявлять большую (или меньшую) предприимчивость?

Источник: Peter Lohr, «Should You Be in Business for Yourself?», Readers Digest, July 1989, 49–52.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

РАСТИ ЛИ?

Чак Кэмпбелл — основатель *Expeditions Unlimited*, специализированной туристической службы, которая изучает и организует путешествия в самые невероятные уголки планеты. Он известен своим нетрадиционным подходом к бизнесу, который проявляется во всем, начиная от деловой одежды (джинсы и бейсбольная кепка) и заканчивая манерой работы с клиентами. Чак представляет собой тип отца-предпринимателя, который на первое место ставит своих работников: финансирует образование, отпуска, сотрудники участвуют в прибылях компании. Его офис прост, в нем царит атмосфера уважения к профессионалам. Сотрудники одеваются так, как им нравится, постоянно играет музыка. При этом все работают допоздна и стремятся во

что бы то ни стало удовлетворить малейшие прихоти клиентов. К примеру, если у клиента во время путешествия возникла чрезвычайная ситуация, круглосуточный автоответчик пересылает сообщения сотрудникам на дом.

Пять лет назад Ч. Кэмпбелл дал согласие на приобретение компьютерной системы, которая, по словам агентов, должна была существенно помочь в их работе. Но система так и не используется. Чак предпочитает платить зарплату двум секретарям, нежели пользоваться услугами автоматической голосовой почты. Он считает, что у клиента всегда должна быть возможность поговорить с *человеком*. Компания стабильно растет, и Чаку известно, что как минимум двое из его наиболее опытных сотрудников готовы начать свой собственный бизнес (при сохранении тесных отношений с *Expeditions Unlimited*). Они интересуются его мнением и просят понаблюдать за ними первое время. Однако Ч. Кэмпбелл не уверен в целесообразности столь радикального расширения и возможности контроля. Чак понимает, что ему придется пожертвовать частью контактов с клиентами и все-таки освоить новую компьютерную систему, но будет ли он получать удовольствие от работы? Беспокоит его и возможность того, что расширение будет означать изменение до неузнаваемости уникальной идеи его бизнеса. И в то же время Чак всегда ставил на первое место рост и удовлетворение трудом работников. Стоит ли идти вновь на риск?

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Отказаться от расширения. Чак просто благословит уход работников и открытие ими туристических фирм в других городах.
2. Развивать бизнес в рамках города: основную массу работы и контроль за экспедициями возложить на желающих самостоятельности сотрудников, а остальным поручить исследования и переговоры с клиентами. Себе оставить роль наблюдателя и контакты с покупателями. Нагрузка на старших агентов возрастет, а Чак будет по-прежнему контролировать ситуацию.
3. Подготовить старших работников к открытию отделений вашей фирмы, полагая, что благодаря длительной совместной работе с Чаком в них будет царить тот же дух, что и в *Expeditions Unlimited*. Затем выпустить их в самостоятельное плавание и по мере возможности надзирать за точностью прохождения по проложенному «маршруту».

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

КОМПАНИЯ TELEPIZZA

Регистрируя в Испании компанию по доставке пиццы на дом, Лео Фернандес, кубинец по происхождению, относился к делу, скорее как к хобби, но уже через год он «вышел на орбиту» полноценного предпринимательства. В конце 1994 г. объемы продаж его компании *TelePizza* (210 отделений в восьми странах мира, 126 работают по системе франчайзинга) достигнет \$ 100 млн. Некоторое время Л. Фернандес жил в США, где ему довелось стать свидетелем бума популярности закусовых быстрого питания. Да, он согласен, что копирует практику некоторых гигантов этого бизнеса, таких как *McDonald's* и *Burger King*: «Но стоит ли снова и снова изобретать велосипед?». Кроме того, Л. Фернандес воспользовался опытом, полученным во время работы в компа-

нии *Johnson & Johnson*, известной стремлением нанимать на работу исключительно «орлов». 90 % менеджеров отделений *TelePizza* имеют высшее образование (большая редкость в этой отрасли).

Л. Фернандес не только нанимает лучших, но стремится к тому, чтобы самые способные сотрудники превратились в полноценных предпринимателей. Все разносчики «телепиццы» работают неполный рабочий день (10-20 часов в неделю), отвечая за небольшой район. Зарплата сотрудников определяется не только мастерством в управлении мопедом, но и объемом продаж. Как минимум два часа в неделю каждый разносчик помимо пиццы раздает специальные купоны и флаеры. Тем, чьи районы приносят особенно большой доход, выплачивается премия.

По мере того как конкуренция со стороны *Domino's*, *Pizza Hut* и испанской *Pizza World* становится все «горячее», дух предпринимательства, царящий в *TelePizza*, становится все более значимым преимуществом.

ВОПРОСЫ

1. Как вы думаете, насколько типично подобное развитие бизнеса для предпринимательских компаний?
2. На какой стадии роста находится *TelePizza*?
3. Как вы оцениваете роль лидера в успехе *TelePizza*?

Источник: *Niklas von Daehne*, «A Piece of the Pie», *Success*, December 1994, 12.

ОБЩЕСТВЕННАЯ РОЛЬ LA MADELINE

Что такое социально ответственная компания? Как совместить предназначение корпорации (получение прибыли) и действия на благо общества? Когда Патрик Эскуар рассказывает о своем бизнесе, он подчеркивает, что его французские булочные *la Madeline* в штате Техас (США) не имеют ничего общего с обычными сетями магазинов или закусочных. Каждый его магазинчик — «французская булочная за углом», что, по мнению Патрика, позволяет «гостям» забывать, что они не дома.

Вот как П. Эскуар видит концепцию своей компании: «Быть как можно ближе к гостям, а также к нашим коллегам (сотрудникам компании), вникать в их желания, стремиться делать то, от чего людям становится хорошо, что заставляет каждого человека почувствовать себя особенным». Что это означает на практике? Когда П. Эскуар занимался строительством первой булочной, любопытствующие прохожие говорили, что надеются увидеть внутри дровяную печь, и Патрик позаботился, чтобы она там была. Когда он интересовался, чем, по мнению будущих покупателей, отличается настоящая французская булочная, он слышал в ответ: конечно же деревянными балками на потолке. И они, конечно же, были установлены.

П. Эскуар относится к своим гостям как к лидерам организации. Покупатели решают, что они хотят, как они это хотят и даже по какой цене. В чем же состоит задача Патрика? «Моя работа — внимательно выслушивать наших внештатных лидеров; приспособливаться к их вкусам настолько, насколько это возможно без нарушения основополагающих принципов бизнеса; и удивлять их, делая больше, чем они ожидают».

Этот уникальный человек относится к своим «гостям» и коллегам (работникам) как к членам семьи. Одна из главных его задач — сделать так, чтобы коллеги как можно чаще получали вознаграждение за свой труд. Для него очень важно, например, чтобы у каждого был реальный шанс продвигаться по служебной лестнице, он использует особую систему вознаграждения и стимулирования высокого качества труда. Но, пожалуй, еще важнее то, что все поступающие в *la Madeline* молодые менеджеры проходят «программу ориентации»: отправляются во Францию, знакомятся со стилем жизни французов. «Менеджер года» получает бесплатный тур во Францию на два лица.

П. Эскуар не только уделяет большое внимание «гостям» и коллегам. Он и его коллеги регулярно участвуют в различных акциях по сбору денег на благотворительные цели. Билл Бачанан, один из менеджеров *la Madeline*, заметил: «Патрик создает для каждого среду, побуждающую к достижению успеха, заботе о посетителях и коллегах и особенно об обществе. Он оказал огромное воздействие и на мой стиль руководства, и на мой стиль жизни».

Одна из программ компании предусматривает совместную работу *la Madeline* с местной радиостанцией *Public Broadcasting Service* и фондом продовольственной помощи. Между ними принята договоренность, что П. Эскуар передает фонду продукты питания на сумму, равную 50 % от проводимых *PBS* кампаний по сбору пожертвований. Такая система способствует увеличению пожертвований, так как люди понимают, что сумма их личного вклада в конечном счете удваивается. В 1994 г. *la Madeline* направила на общественные нужды продукты на сумму более \$ 200 тыс.

Благотворительность — не единственная форма участия *la Madeline* в жизни местного сообщества. П. Эскуар и его коллеги нередко загружают своими продуктами грузовик и выезжают в город, где раздают их бездомным. Один менеджер рассказывал, как однажды в выходной он вместе с Патриком поехал на центральную площадь в Далласе раздавать еду, кофе и апельсиновый сок людям, «у которых нет средств». И он сделал для себя важное открытие: какого бы успеха ты ни добился в жизни, ты должен отдавать что-то миру, чтобы сделать его лучше.

Так что, *la Madeline* совсем не интересуется коммерческая сторона дела? Согласно корпоративной философии, доход — это результат труда и участия в жизни общества, когда сотрудники делают все, чтобы покупателям хотелось снова и снова зайти в булочную. Патрик Эскуар и *la Madeline* помнят не только о краткосрочных результатах, но и будущем, об обществе. И эта философия позволяет развивать и поддерживать успешное растущее предприятие.

ВОПРОСЫ

1. Как П. Эскуар относится к заинтересованным группам своей компании (покупателям, работникам, местному сообществу)?
2. Как бы вы охарактеризовали корпоративную культуру *la Madeline*? Если бы поступили на работу в эту компанию, пришлось бы вам вносить коррективы в привычное поведение?
3. Можете ли вы привести примеры фирмы, которые с уверенностью можно назвать социально ответственными? Как это влияет на их деятельность?

Источник: L. Stones and K. Lynn, «Entrepreneurism + Customer Service = Success», *Management Review*, November 1993, 38–44.

ЕВРОПЕЙСКОЕ «ОЗЕЛЕНЕНИЕ»

Может ли организация, состоящая из более чем десятка стран, проводить эффективную политику в области экологии? Первые попытки мирного объединения усилий стран Европы по экономическому восстановлению и росту были предприняты после Второй мировой войны. Постепенно создавались различные общеевропейские политические и экономические объединения, надгосударственные органы власти, а в середине февраля 1992 г. двенадцать стран-участниц ЕЭС подписали Соглашение о Европейском Сообществе, больше известное как Маастрихтский договор. Согласно этому документу, в 1999 г. в Европе вводится единая валюта, расширяются права граждан, дополнительные полномочия получает Европарламент. Кроме того, в принятом документе была представлена единая экологическая, внешняя и страховая политика Сообщества. 1 января 1993 г. в соответствии с Актом о единой Европе европейский континент практически превратился в один общий рынок, субъекты которого надеются на то, что он будет способствовать повышению их конкурентоспособности и на мировых рынках.

Но чего стоит это объединение? Каждый член Сообщества должен принять его законодательство в отношении экономической, денежной, трудовой политики, участвовать в исследованиях и технологических разработках, а также в защите окружающей среды. Рост производства и перемещение целых отраслей существенно сказываются на природе и состоянии окружающей среды. Европейские фирмы уже сталкиваются с новыми экологическими требованиями как одним из основных элементов Соглашения о ЕС. Одним из примеров таких требований является экологическая маркировка, или «зеленая этикетка».

Вопросы экологии — на первом месте в повестке дня как европейских правительств, так и в штаб-квартирах компаний, им посвящена Пятая программа действий ЕС. Эта программа определяет политику ЕС как рыночные решения, мотивирующие органы власти, предприятия и потребителей к охране природы. Эффективная реализация программы предполагает ознакомление всех ее участников с основными правилами защиты окружающей среды.

Что такое «зеленая этикетка»? Ее введение основывается на идее «зеленых покупок»: потребители будут активно поддерживать предприятия, продукция которых не наносит ущерба природе. Процесс экологической маркировки состоит из четырех этапов:

- ◆ разделение товаров по категориям;
- ◆ выбор критериев для оценки продуктов;
- ◆ тестирование продуктов на предмет экологической чистоты;
- ◆ предоставление права на «зеленую этикетку» товарам, отвечающим или превосходящим экологические стандарты.

Цель этой программы — представить потребителям «зеленые» товары, а также побудить европейских производителей к включению экологического фактора в стратегические планы в надежде, что это позволит им укрепить конкурентные позиции на мировом рынке. Сработает ли эта добровольная и по сути образовательная программа? Очевидно, что ответственные за ее претворение органы должны пользоваться

доверием как европейских компаний, так и потребителей. В чем нуждаются покупатели? В простом, понятном символе, указывающем на «дружбу» товара с природой. Выгода фирмы состоит в том, что она получает стимул разрабатывать свои продукты так, чтобы они привлекали как минимум часть покупателей. С точки зрения ЕС такая программа позволяет отказаться от государственного регулирования бизнеса.

Конечно, масса вопросов остается без ответа. В каждой европейской стране ответственность за «наклеивание зеленых этикеток» возлагается на национальные организации. Удастся ли направить их решения в единое русло? Не окажутся ли за бортом малые предприятия, не обладающие возможностями для проведения исследований и разработок? Повлияют ли «зеленые этикетки» на уровень потребительского спроса?

ВОПРОСЫ

1. Соответствует ли «зеленая» политика ЕС тенденциям в поведении европейских потребителей?
2. Как вы считаете, какие проблемы продвижения «зеленых этикеток» являются наиболее сложными?

Источники: Commission of the European Communities, ed., *The European Community 1992 and Beyond*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1992; N. Watts, «The Eco-Labeling Regulation», *EIU European Trends*, no. 2, 1992, 68–74.

ХУДОЖНИЦЫ ИЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬНИЦЫ? ИСТОРИЯ КОМПАНИИ TWO WOMEN BOXING

Как-то художница Линда Финелл получила заказ на изготовление специальных папок для участвующих в фотосъемках моделей и актеров. Идея создать собственную фирму пришла Линде и ее подруге Джули Кон, тоже художнице, когда они сидели на полу в гостиной и занимались оформлением своей продукции, и в 1983 г. появилась компания *Two Women Boxing*. В течение следующих трех лет подруги вдвоем разрабатывали оригинальные открытки, папки, макеты книг, а потом они решили нанять еще несколько человек и заняться продажами своих изделий в розницу. Никто и не предполагал, во что в конечном итоге выльется эта затея. Как говорит Джули: «Я никогда не думала, что получится такое. Предполагалось, что фирма так и останется своего рода клубом для меня и Линды».

Как художницы, женщины были хорошо знакомы с трудностями, разочарованиями и радостью творчества, а также процессом переговоров с художественными галереями о демонстрации и продаже произведений. Когда Джули и Линда решили направить свою энергию в бизнес, они считали, что получают возможность жить так, как им этого хочется. Они будут создавать произведения искусства и самостоятельно реализовывать их. Бизнес позволит им получать сначала стабильный, а впоследствии все больший доход. Начальный капитал... не смейтесь, составлял всего \$ 400. Но в начале 1990-х гг. компания *Two Women Boxing* оценивалась почти в \$ 500 тыс.

На первых порах партнершам приходилось заниматься организацией продаж, поиском торговых представителей и заключением договоров на обслуживание новых географических регионов. Приглашение на работу офис-менеджера на полставки и еще нескольких сотрудниц на производство позволило Джули и Линде уделять значи-

тельное внимание дизайну новых товаров, но повседневные обязанности все-таки больше, чем хотелось, отвлекали их от творчества.

Так как *Two Women Boxing* — небольшая, так сказать, семейная компания, все внутренние правила составлялись с учетом потребностей работников. Женщины на производственной линии работали с такой скоростью, с какой им было удобно, сами составляли график выходов на работу. Отчасти так и должно быть в ручном изготовлении художественных изделий. С другой стороны, по мере возрастания спроса, с появлением новых требований к доставке товаров система организации труда начала давать сбои. Поэтому была введена новая система оплаты труда, размер которой определялся количеством выпущенных изделий. В настоящее время ведутся работы по переводу сотрудниц «в автономный режим». Предполагается, что они сами будут самостоятельно заказывать материалы, принимать их и разрабатывать некоторые элементы дизайна. Да, работницам придется освоить новые навыки, но в маленькой фирме сделать это не так уж сложно. Но и работников требуется больше. Джули говорит: «Те, кто проявит себя с лучшей стороны, смогут открыть собственное дело».

В 1996 г. штат профессиональных руководителей *Two Women Boxing* состоял из двух офис-менеджеров, занятых полный рабочий день, и менеджера по производству. Остальными вопросами управления, маркетингом, поставками и финансами по-прежнему занимались Джули с Линдой. И, по правде сказать, заниматься им этим больше не хочется. Ведь они «создавали бизнес, чтобы свободно заниматься любимым делом», и к нему же собираются вернуться. Постепенно компания переходит от производства к дизайну. Она продает лицензии на свои модели другим компаниям, производящим изделия из фарфора, различные сувениры и прочие «красивые штучки». Да, Джули и Линде нравится (несмотря на конкуренцию, затраты и прочее) создавать нечто материальное, но творчество их привлекает больше. Джули и Линда постоянно размышляли о будущем, анализировали направления развития компании, и теперь они готовы к новому повороту.

ВОПРОСЫ

1. На какой стадии роста находится компания *Two Women Boxing*?
2. Какие функции менеджмента выполняют Дж. Кон и Л. Финел? Имеем ли мы основания утверждать, что эти женщины являются типичными предпринимательницами?
3. Как вы считаете, что должны предпринять Джули и Линда, чтобы добиться успеха в перепрофилировании компании?

Литература

- ¹ Hal Plotkin, «Riches from Rags», Inc. Technology, Summer 1995, 62–67.
- ² John Case, «The Wonderland Economy», The State of Small Business, 1995.
- ³ Case, «The Wonderland Economy»; Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, Effective Small Business Management, 5th ed., Fort Worth, Texas: The Dryden Press, 1995, 8.
- ⁴ John Case, «The Origins of Entrepreneurship», Inc., June 1989, 51–63.

- ⁵ *Ellen A. Fagenson*, «Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs versus Managers», *Journal of Business Venturing* 8, no. 5, September 1993, 409–430; *Jenny McCune*, «The Entrepreneur Express», *Management Review*, March 1995.
- ⁶ *Case*, «The Origins of Entrepreneurship».
- ⁷ *R. E. Coleberd*, «The Business Economist at Work: The Economist as Entrepreneur», *Business Economics*, October 1994, 54–57.
- ⁸ *Paul Reynolds*, «The Truth about Start-ups», *Inc.*, February 1995, 23; *Brian O'Reilly*, «The New Face of Small Business», *Fortune*, May 2, 1994, 82–88.
- ⁹ В российском законодательстве выделяются следующие основные организационно-правовые формы коммерческих предприятий: полное товарищество, товарищество на вере, общество с ограниченной ответственностью, открытое или закрытое акционерное общество. Кроме того, возможна частная предпринимательская деятельность без образования юридического лица. Частное предпринимательство — это коммерческая деятельность отдельного гражданина с целью получения прибыли. Необходимо также отметить, что частную предпринимательскую деятельность должны также зарегистрировать физические лица-участники товариществ. Полное товарищество — это хозяйственное товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени полного товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Товарищество на вере (коммандитное товарищество) — это хозяйственное товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников-вкладчиков. Последние несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм своих вкладов и, в отличие от полных товарищей, не принимают участия в деятельности товарищества (т. е. не имеют права голоса и права заключать сделки). Они имеют первоочередное право на получение процента от прибыли предприятия. Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — это общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли в соответствии с учредительными документами. Ответственность участников ограниченная: они не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью ООО, в пределах своих вкладов. Акционерное общество (АО) — это хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное количество акций. Акционеры не отвечают по обязательствам АО и несут риск убытков, связанных с деятельностью АО, в размерах стоимости принадлежащих им акций, т. е. ограниченную ответственность. Акционерные общества делятся на два типа: закрытые и открытые. Закрытое акционерное общество (ЗАО) — это акционерное общество, акции которого распределены лишь среди его участников или иного *ограниченного* круга лиц. Открытое акционерное общество (ОАО) — это акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров (*Прим. перев.*).
- ¹⁰ *Echo Montgomery Garrett*, «The Twenty-First-Century Franchise», *Inc.*, January 1995, 79–88.
- ¹¹ *Alessandra Bianchi*, «New Businesses: Incubator Update», *Inc.*, January 1993, 49.
- ¹² *Benjamin M. Oviatt and Patricia Phillips McDougall*, «Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage», *Academy of Management Executive* 9, no. 2, 1995, 30–44.
- ¹³ *Barbara Bobo*, «Building a Business Using Contractors», *Nation's Business*, June 1995, 6.
- ¹⁴ *Michael Barrier*, «The Changing Face of Leadership», *Nation's Business*, January 1995, 41–42.

ЧАСТЬ III

ПЛАНИРОВАНИЕ

Каждый цветок распускается в назначенное ему природой время: одни еще только просыпаются, другие уже отцветают. Сходные с природными законы действуют и в организационном планировании. Есть цели краткосрочные, есть долгосрочные, есть успехи и неудачи, планы составляются и планы выполняются — всему свое время. Как и на колючем, «одетом в цвета хаки» кактусе, однажды появляются прекрасные цветы, так и принимаемые менеджментом решения во многом определяются этапами жизни фирмы. Как в соответствии с содержащейся в генах программой, растение в определенных условиях направляет новым побегам воду и питательные вещества, так и цели и стратегии фирмы определяют порядок использования ресурсов. Планирование по сути своей является реакцией организации на условия внешней среды и призвано идентифицировать перспективные направления использования доступных ей ресурсов, чтобы каждый элемент компании эффективно выполнял назначенные ему функции.

Глава 7

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Что такое цели и планы?

Значение целей и планов

Цели организации

Миссия организации

Цели и планы

Иерархия целей

Критерии эффективности целей

Характеристики целей

Типы и модели планирования

Управление по целям

Одноразовые и постоянные планы

Ситуационные планы

Горизонты планирования

Планирование и организационная ответственность

Традиционные подходы к планированию

Современные подходы к планированию

Новая парадигма

Внедрение планирования в масштабах организации

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Целях и планах организаций и их взаимосвязи
- ◆ Концепции миссии организации и ее влиянии на постановку целей и планирование
- ◆ Типологии целей организации и их иерархической структуре
- ◆ Характеристиках эффективных целей
- ◆ Четырех этапах процесса управления по целям
- ◆ Различиях между одноразовыми и постоянными планами
- ◆ Распределении ответственности за планирование и постановку целей
- ◆ Методах побуждения работников к участию в процессах организационного планирования

Управленческая проблема

Не достигнув и сорока, «мальчишка» по меркам клуба миллиардеров, Уильям Гейтс III вышел на второе место среди самых богатых людей США. Его компания — источник энергии для крупнейшей экономики мира. Вы на каждом шагу так или иначе наткнетесь на *Microsoft Windows*; доходы и цены на акции производителя этой операционной системы и множества других программных продуктов всегда были и остаются на самом высоком уровне. Но Билла Гейтса волнует будущее. Он знает, что в мире мощных высокоскоростных сетей титул «обыкновенного» короля программного обеспечения утрачивает авторитет. Он стремится внедрить *Microsoft* в каждый уголок глобальной компьютерной сети Интернет, и все для того, чтобы не пропустить очередной технологический виток. Если У. Гейтсу удастся реализовать свои планы, вы обречены быть вечно «под каблуком» *Microsoft*: ее программные продукты будут сопровождать вас во время отпуска (указывающий путь бортовой компьютер автомобиля), *Microsoft* будет контролировать вашу домашнюю технику («закачивая» свои программы и информацию в каждый телевизор). Впрочем, пока *Microsoft* испытывает проблемы с выходом на новые рынки программного обеспечения для оборудования, отличного от стандартов ПК.

Стоит ли Биллу Гейтсу инвестировать немалые средства в разработку новых программных продуктов, если имеется возможность сконцентрироваться на бизнесе, который сделал компанию лидером в корпоративной среде? Если бы вы были на месте У. Гейтса, что бы вы предприняли, чтобы развивать имеющийся бизнес и в то же время не упустить новые перспективные возможности?

Когда компания (к примеру, *Microsoft*) находится на вершине успеха, многие ее менеджеры, не говоря уже о простых сотрудниках даже не задумываются о перспективах ближайшего будущего. Но У. Гейтс прекрасно понимает, что одна из основных обязанностей лидера как раз и заключается в определении «места», в котором его компания должна находиться в будущем, и маршрута, ведущего к намеченной цели (а не в пропасть).

В некоторых организациях, особенно в небольших, планирование носит неформальный характер, в других менеджеры придерживаются четкого порядка составления планов. В компании определяется основная цель (миссия), которая конкретизируется в формальных задачах и стратегических планах. *Shell, Royal LaPaige, Mazda, United Way* — во всех этих компаниях процесс стратегического планирования носит непрерывный характер: пересматривается и уточняется миссия, ставятся новые цели, разрабатываются новые планы. Все делается для того, чтобы удовлетворить новым требованиям внешней среды (к примеру, в области экологии) и интересам важнейших заинтересованных групп: сообществ, владельцев, акционеров.

В гл. 1 мы рассматривали четыре функции менеджмента — планирование, организацию, лидерство и контроль. Каждая из них имеет огромное значение для управления организацией, но основополагающей является планирование. Именно из планирования «проистекают» все остальные функции. И в то же время планирование — самая противоречивая, неоднозначная управленческая функция. Оно не позволяет менеджменту внести ясность в неопределенное будущее или «приручить» высокотурбулентную внешнюю среду. Или, как заметил один известный исследователь: «Кор-

поративное планирование напоминает ритуальные пляски по вызову дождя. К состоянию атмосферы они не имеют никакого отношения, но зато все участвующие в ритуале чувствуют, что контролируют ситуацию. Большинство дискуссий о различных моделях планирования направлено на совершенствование техники танцоров, но никак не погоды»¹.

В этой главе мы и попытаемся разобраться в том, в какой степени процесс планирования влияет на «погоду», может ли он хоть как-то помочь пролиться долгожданному дождю.

Особое внимание следует уделить целям организации и их постановке, потому что именно с этого и начинается планирование. Затем мы обсудим различные типы разрабатываемых в организациях для достижения целей планов. В заключение будут рассмотрены новые подходы к планированию, в которых делается упор на участие в составлении и внедрении стратегии всех сотрудников компании. Более подробно проблемы стратегического планирования мы будем обсуждать в гл. 8. Там же исследуются различные варианты стратегического поведения в условиях конкурентной среды. А гл. 9 посвящена процессу принятия решений. Эффективные методы принятия решений — залог успеха и в процессе постановки целей, и в разработке планов организации, и при выборе стратегического направления развития.

Что такое цели и планы

Понятия целей и планов — неотъемлемая часть жизни любого общества. **Цель** — это желаемое состояние будущего, достичь которого и пытается организация. Значение целей определяется тем, что каждая организация существует ради некоего результата, а цели позволяют как определить его, так и довести информацию до сотрудников и общества. **План** является «маршрутом» движения организации к поставленным целям, включающим в себя схемы распределения ресурсов, различные графики, промежуточные задачи. Цели — это «маяк», конечные результаты; планы — «корабль», имеющиеся в распоряжении на текущий момент средства. Термин **планирование** объединяет «маяк» и «корабль»; это процесс определения целей организации и средств их достижения. Возьмем компанию *Compaq Computer*. Когда Экхард Пфайффер занял пост ее исполнительного директора, менеджер представил компании новую цель: превратиться из поставщика компьютеров для корпоративных клиентов в производителя компьютерной техники для всех категорий потребителей по конкурентоспособным ценам. Чтобы достичь желаемого результата, в планы *Compaq* были включены как организационные, так и технологические компоненты.

Компания приступила к сокращению издержек, заводы были переведены на круглосуточное производство по заказам, существенно расширился круг предприятий розничной торговли, в которых была представлена компьютерная техника. В стремлении занять ведущие позиции на рынке серверов для корпоративных клиентов *Compaq* тесно сотрудничала с *Microsoft* и *Novell*. В 1994 г. компания выпустила на рынок субноутбук «*Contura Aero*», в котором использовались все новейшие техно-

логии портативных ПК. Инвестиции в новую организацию и новые технологии позволили *Сотрад* достичь поставленных целей всего за два года.

На рис. 7.1 представлены уровни целей и планов в организации. Процесс планирования начинается с изложения миссии, определяющей главную цель, или результат, деятельности организации, прежде всего с позиций сторонних наблюдателей. Заявление о миссии является основой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), в свою очередь формирует тактический уровень (уровень подразделений) и далее операционный (уровень отделов). Планирование на каждом уровне поддерживает все нижеследующие.

ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ПЛАНОВ ²

Почему необходимо разрабатывать цели и планы на всех представленных на рис. 7.1 уровнях? Потому что они представляют собой *внешние* и *внутренние обращения*, направленные соответственно к внешним и внутренним по отношению к организации аудиториям. Выступление с этими обращениями обеспечивает организации значительные выгоды.

ОБОСНОВАНИЕ. В заявлении о миссии содержится информация о том, что представляет собой организация и для чего, собственно, она существует. Для вне-

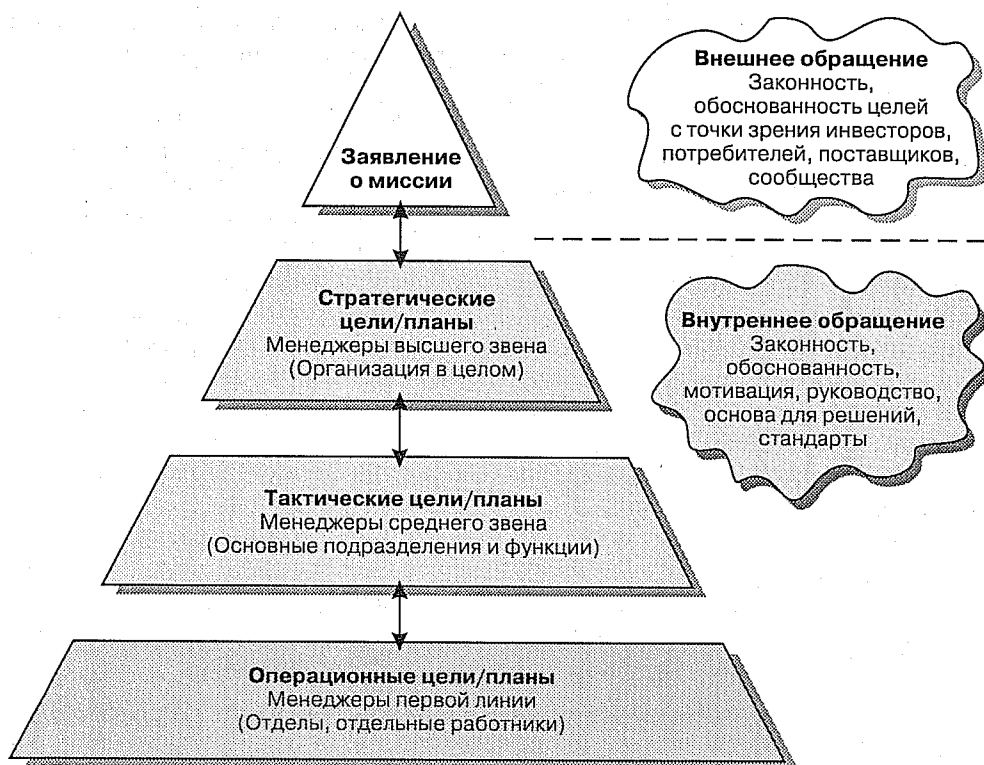


Рис. 7.1. Организационные уровни планов/целей

шних заинтересованных групп (инвесторов, потребителей и поставщиков) заявление о миссии несет информацию об обоснованности действий компании, а значит, они и общество в целом благосклонно относятся к организации, а следовательно, принимают факт ее существования. Четко сформулированное, привлекательное заявление о миссии положительно воздействует на работников компании, способствует повышению степени их вовлеченности в процесс труда, ибо сотрудники ясно видят цели, к которым стремится организация.

ИСТОЧНИК МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ. Осознание целей означает, что работники понимают, к каким конкретным результатам стремится компания или подразделение. Цель отвечает на вопрос, «зачем» существует организация или подразделение. План подсказывает сотрудникам, какие действия они должны предпринять для достижения цели. Цели и планы способствуют идентификации работника с организацией; они мотивируют сотрудников, позволяют достичь снижения уровня неопределенности, задают четкие ориентиры.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ. Цели и планы определяют направление движения, привлекают внимание сотрудников к конкретным задачам и способствуют концентрации усилий на их выполнении.

ОСНОВА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Устанавливая цели и составляя планы, менеджеры получают представление о том, чего стремится добиться организация, а значит, принимают такие решения, которые нацеливают внутреннюю политику, роли, деятельность, структуры, продукты и расходы на получение желаемого результата. Решения, принимаемые на всех уровнях организации, должны соответствовать принятому плану.

СТАНДАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. Цели и определяют результаты деятельности организации, и выступают критериями их оценки. Если перед организацией была поставлена цель добиться увеличения объема продаж на 15 %, а реальный прирост составил 17 %, значит, менеджеры превзошли установленный для них стандарт. Так, менеджмент компании *Du Pont* определил ее цель как поиск новых перспективных направлений бизнеса и развитие имеющихся. При этом показатель среднего дохода на акционерный капитал не должен был опускаться ниже 16 %. Но резкое замедление темпов развития электронной промышленности привело к сокращению спроса на продукцию *Du Pont*, в результате чего показатель среднего дохода на акционерный капитал составил только 8,3 %. Следовательно, *Du Pont* не достигла одной из поставленных целей³.

Вообще процесс планирования как таковой заставляет менеджеров немного отвлечься от повседневной рутины. Если организация постепенно отходит от принятых целей и планов, она незаметно для себя начинает движение к краю пропасти, что и произошло с *Amex Life Insurance*, дочерней компанией *American Express*. Новый президент смогла предотвратить падение компании, добившись внедрения всеохватывающей системы планирования. Этот пример наглядно иллюстрирует возможности процесса планирования по оздоровлению организации.

«РЫЧАГ» ПЛАНИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ AMEX LIFE INSURANCE

Сара Нолан знала, что председатель совета директоров *American Express* — настоящий фанатик высокого уровня сервиса, но, вступив в должность президента *Amex Life Insurance*,

она была поражена волокитой и черепашьями скоростями обслуживания клиентов. На оформление изменения адреса места жительства клиента уходило два дня, на отправку нового страхового полиса — минимум десять. Обучение новых работников длилось три месяца. Основная цель С. Нолан состояла в том, чтобы стимулировать сотрудников к совместному труду и перемещению фокуса их внимания на клиентов. Новый президент отдал распоряжение запретить пятерых менеджеров, представлявших различные отделы компании, в пустом офисе. В обмен на свое освобождение они должны были представить план реорганизации фирмы. Менеджеры получили три руководящих указания.

1. В фокусе внимания — клиент.
2. Запрещено копировать используемые сегодня приемы и методы.
3. На реализацию предлагаемых изменений отводится не более шести месяцев.

После выхода руководителей «на волю» от десяти уровней организационной структуры компании осталось три, причем сотрудники каждого из них непосредственно контактировали с потребителями. Более 30 % работников были переведены в другие подразделения, издержки удалось сократить на 50 %, а показатель прибыльности вырос в шесть раз. Используемый С. Нолан «рычаг» планирования помог менеджерам *Amex Life Insurance* вырваться из круга повседневных обязанностей и переориентировать компанию на удовлетворение клиентов⁴.

Цели организации

Постановка целей начинается с высшего менеджмента организации. Первый этап процесса планирования предполагает изложение миссии и формулировку стратегических целей компании.

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

На вершине иерархии корпоративных целей находится **миссия**, или обоснование деятельности организации, т. е. описание ее ценностей, устремлений и причин «появления на свет». Четко сформулированная миссия является фундаментом вытекающих из нее целей и планов. Согласно некоторым оценкам, более половины американских компаний так или иначе формулируют свои миссии.

Заявлением о миссии называется общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих ее от других компаний. В изложении миссии обычно описываются потенциальные рынки и потребители компании, указываются основные точки приложения ее усилий. Из заявлений о миссии общественность имеет возможность почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политике повышения качества продукции и уровня обслуживания, расположении подразделений компании. Как правило, в заявлении о миссии раскрываются и приоритетные цели, и философия компании. На рис. 7.2 представлено заявление о миссии строительной компании *Bred Loaf Construction*. Всего лишь три предложения образуют основу для последовательного роста фирмы и закрывают коммуникационный разрыв между руководством и работниками.



Источник: публикуется с разрешения *Bred Loaf Construction Co.*

Рис. 7.2. Заявление о миссии компании *Bred Loaf Construction*

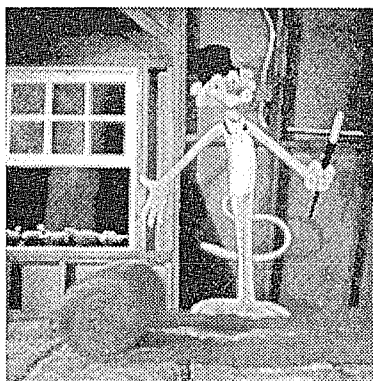
Итак, в заявлении о миссии обычно описывается цель коммерческой деятельности, а также ценности, которыми руководствуется компания.

ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются **стратегическими целями**. Они относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом. Стратегические цели часто называют официальными, или формальными целями, так как в них формулируются намерения организации. Некоторые исследователи указывают, что стратегические цели не должны ограничиваться показателями прибыльности. Более того, если организация отдает приоритет прибыли и доходам акционеров, это может негативно отразиться на ее деятельности. Питер Друкер предполагает, что компании следует определить стратегические цели в следующих областях: рыночные позиции, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, управленческая деятельность и ее развитие, трудовая деятельность и установки сотрудников, обязательства перед обществом⁵.

В **стратегических планах** определяются действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей, направления распределения ее ресурсов (денег, людей, площадей, оборудования). Как правило, стратегическое планирование носит долгосрочный характер: действия расписываются на срок от 2 до 5 лет вперед.

Приведем один пример. Небольшая компания планирует за ближайшие три года добиться расширения принадлежащей ей доли рынка с 15 до 20 %. Достижение стратегической цели предполагает реализацию следующего плана действий: 1) выделение ресурсов на разработку новых, конкурентоспособных продуктов с высоким потенциалом роста; 2) модернизацию методов производства, что позволит добиться увеличения объемов выпуска и снижения издержек; 3) проведение исследований, направленных на поиск альтернативных способов использования продуктов и услуг⁶.



Результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, называются **тактическими целями**. Ответственность за их достижение и реализацию планируемых действий несут менеджеры среднего звена. Тактические цели являются одним из элементов достижения стратегических целей организации.

Тактические планы призваны способствовать претворению стратегических планов и предполагают прохождение определенного этапа стратегии фирмы. Как правило, они имеют более короткий период планирования, обычно — ближайший год. Термин «тактические» заимствован из военной науки. Например, стратегическое оружие, такое как межконтинентальные баллистические ракеты или бомбардировщики B-2, предназначено для нанесения наиболее мощных ударов по противнику. Тактические вооружения, например самолеты-истребители, применяются для выполнения какой-то части общего стратегического плана. В организациях тактические планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров среднего звена.

Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники, называются **операционными (оперативными) целями**. Эти цели точны и измеримы. «Обработать в течение рабочей недели 150 заказов», «90 % заказов доставляются в соответствии с графиком», «сократить в текущем месяце (в сравнении с предыдущим) объем сверхурочных работ на 10 %» — вот типичные примеры операционных целей.

Операционные (оперативные) планы разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов. На их основе строится вся деятельность менеджеров отделов. Операционное планирование предполагает разработку планов-графиков как для менеджеров отделов, так и для отдельных сотрудников.

Графики — важная составляющая планирования, так как они определяют конкретные временные рамки для решения каждой операционной задачи, без чего не будут достигнуты ни тактические, ни стратегические цели. Операционное планирование

Вот кто помогает Owens Corning в ее стремлении к достижению стратегической цели: не так давно OC приобрела глобальные права на использование образа Розовой Пантеры. Компания планирует, что в 2000 г. объем продаж достигнет \$ 5 млрд.

должно быть увязано с возможностями бюджета, так как выполнение каждого пункта плана предполагает выделение соответствующих ресурсов.

ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ

Эффективно разработанные цели организации представляют собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется *цепочкой промежуточных результатов*. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические — решение стратегических задач. За достижение стратегических целей обычно отвечает высшее руководство, тактических — менеджеры среднего звена, оперативных — менеджеры первой линии и рядовые сотрудники. С другой стороны, в настоящее время имеет место тенденция к сокращению числа менеджеров среднего звена организации и передаче части их полномочий работникам. Таким образом, рядовые сотрудники принимают все большее участие в постановке целей и процессе планирования.

На рис. 7.3 представлен пример иерархии целей. Обратите внимание, что стратегическая цель «высокий уровень обслуживания покупателей» трансформируется в цели более низких уровней: «открыть один новый сбытовой офис» и «ответ на запросы покупателей должен занимать не более двух часов».

Критерии эффективности целей

Для того чтобы процесс постановки целей не превратился в формальную обязанность, следует придерживаться определенных правил и рекомендаций. Характеристики эффективных целей и процесса их постановки представлены в табл. 7.1.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕЙ

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

КОНКРЕТНОСТЬ И ИЗМЕРИМОСТЬ. По мере возможности цели должны иметь количественное выражение: «увеличение прибыли на 2 %», «снижение доли брака».

Таблица 7.1. Характеристики процесса эффективной постановки целей

Характеристики целей
◆ Конкретность и измеримость
◆ Охват всех ключевых результатов
◆ Труднодостижимые, но реальные цели
◆ Четко определенный период времени
◆ Непосредственная связь с уровнем вознаграждения

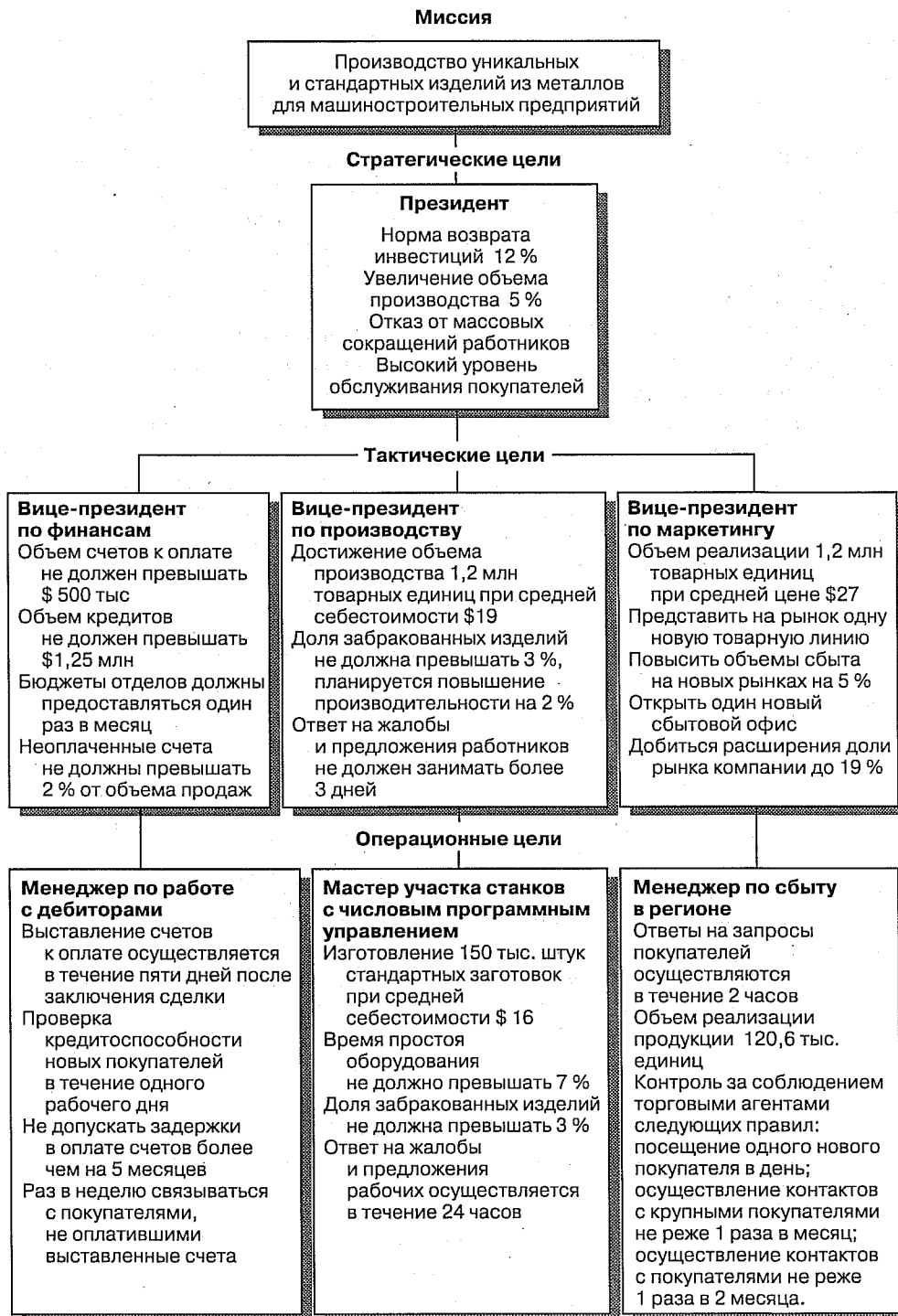


Рис. 7.3. Иерархия целей производственного предприятия

ванной продукции на 1 %», «повышение коэффициента средней эффективности преподавателя с 3,5 до 3,7», так как стимулирующий эффект общих, пространственных словесных формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер. К примеру, в 1992 г. в соответствии с решением руководства перед сотрудниками компании *Amoco* были поставлены следующие цели: сокращение штатной численности на 8500 человек, децентрализация управления подразделениями, отказ от сотрудничества с ненадежными поставщиками, разработка и продвижение на рынок новых продуктов, таких как «*Crystal Clear Ultimate*» (высокооктановый бензин)⁷. Каждая цель точна и позволяет измерить результат.

ОХВАТ ВСЕХ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации, для каждого работника (если бы это было возможно, число целей было бы настолько велико, что они потеряли бы всякий смысл). Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей: не больше чем четыре-пять для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области — это виды деятельности, от которых, в основном, зависит результат работы компании. К примеру, в отделе маркетинга *ALLTELL*, телефонной компании, оперирующей в нескольких регионах США, выделяют следующие ключевые области и результаты: поиск новых сфер обслуживания, предоставление регионам информации для поддержания маркетинговых программ, совершенствование маркетинга существующих продуктов и разработка стратегического плана маркетинга, основанного на потребностях клиентов, исследования деятельности конкурентов и рыночных тенденций⁸.

ТРУДНОДОСТИЖИМЫЕ, НО РЕАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ. Не так давно менеджер одной из американских фирм подсчитал, что для выполнения всех предложенных руководством задач рабочая неделя его и его подчиненных должна составлять не менее 100 часов. Единственный результат изначально недостижимой цели — ухудшение морального состояния сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение мотивации работников к их достижению. Том Питерс, соавтор книги «В поисках эффективного управления» (*In Search of Excellence*), уверен, что в лучших программах качества ставятся крайне амбициозные цели, которые заставляют работников «тянуться» к ним и тем самым соответствовать высоким стандартами. В компаниях *Rubbermaid* и *3M* идут еще дальше. Исполнительный директор *3M* принял решение о том, что 30 % продаж компании должны составлять товары, разработанные за последние 4 года (ранее — только 25 %). Одна из задач менеджмента — контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы).

ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ. Постановка целей предполагает указание периодов времени, за который они должны быть достигнуты, т. е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить поставленные результаты. К примеру, компания может поставить цель пересмотреть должностные инструкции к 30 июня 1997 г. Если цель стратегическая и достигается через 2–3 года, целесообразно определить этапы ее достижения. К примеру, стратегическая цель по объему продаж может быть поставлена на три года вперед (в первый год — \$ 100 млн, второй — \$ 129 млн, в третий — на \$ 165 млн).

НЕПОСРЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ С УРОВНЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. Воздействие целей на деятельность организации в конечном итоге зависит от повышения заработной платы, продвижения по служебной лестнице или иного, связанного с их достижением, вознаграждения. Если сотрудник выполнил поставленную перед ним задачу, он должен получить заслуженную награду. Вознаграждение придает поставленным целям значимость и важность. Как правило, фиаско в достижении представлявшихся реальными целей объясняется факторами, неподконтрольными сотрудниками. Так, неспособность выполнить задачи в финансовой сфере может быть вызвана сокращением спроса или общим экономическим спадом. В таких условиях нельзя требовать от сотрудника достижения цели. И если работнику в трудных условиях удалось добиться выполнения хотя бы ряда задач, он должен быть вознагражден.

Типы и модели планирования

После того как определены стратегические, тактические и оперативные цели, менеджменту необходимо принять решение о наиболее адекватном в конкретной ситуации подходе к планированию. Критическими факторами успеха в данном случае являются *гибкость* и *адаптивность* целей относительно изменяющихся условий внешней среды. Наиболее популярными подходами к планированию являются управление по целям, одноразовые планы, постоянные планы и ситуационные планы (сценарии).

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Управление по целям (УПЦ) — это метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации. Модель УПЦ представлена на рис. 7.4. Эффективный процесс УПЦ включает в себя следующие стадии:

1. *Постановка целей.* Самый сложный этап управления. В постановке целей участвуют работники всех уровней. Процесс постановки целей не ограничивается рамками рутинных операций и призван ответить на вопрос: «К чему мы стремимся?» Цели должны быть конкретны и реалистичны, их достижение — ограничено во времени. Кроме того, за решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники. Цели могут быть количественными или качественными (в зависимости от измеримости желаемых результатов). Количественные цели выражаются в цифрах, например: «В декабре торговый агент К. Джоунс должен найти 16 новых клиентов». Качественные цели звучат более пространно: «В следующем году маркетологи должны добиться повышения качества обслуживания потребителей и сокращения числа жалоб клиентов». Очень важно, чтобы в процессе постановки целей принимали участие большинство сотрудников, что стимулирует работников к их достижению. Если работа ведется в командах, в процесс постановки целей может принимать участие каждый член группы.
2. *Разработка планов действий.* *План действий* определяет конкретные шаги, необходимые для достижения поставленных целей. Такие планы разрабатываются как для отделов, так и для сотрудников.

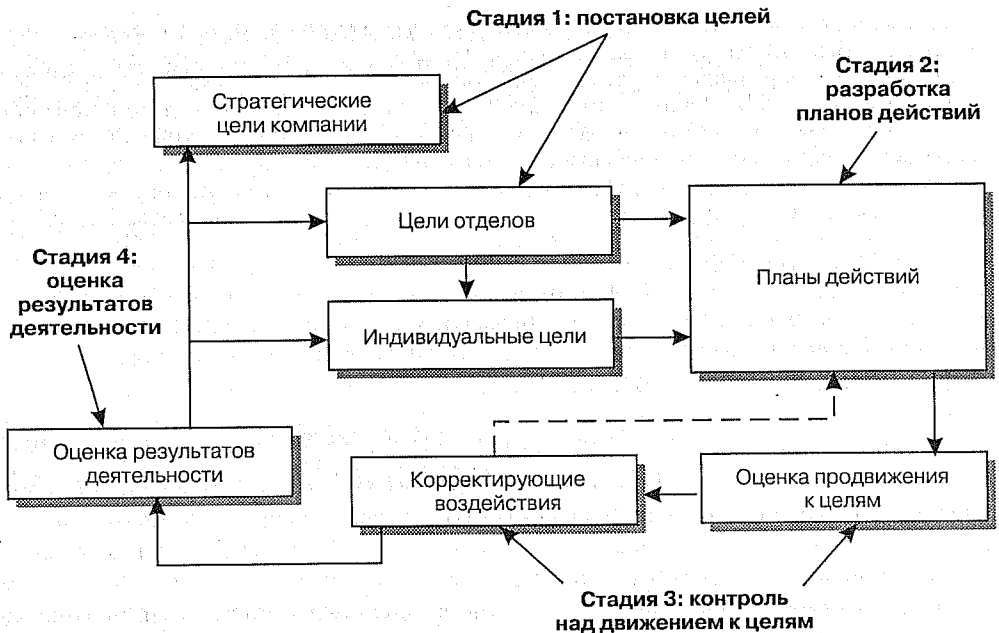


Рис. 7.4. Модель процесса управления по целям

3. *Контроль над движением к целям.* Периодически менеджеры должны контролировать «график» движения к целям, чтобы убедиться в том, что планы действий работают. Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Однако разработанный «маршрут» не является самоцелью, возможно, ситуация требует изменения намеченного курса. Главное — достижение конечных целей.
4. *Оценка результатов деятельности.* Последняя стадия процесса УПЦ заключается в оценке достигнутых результатов целей отделов и работников. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения (к примеру, уровень результатов определяет и уровень заработной платы). Оценка деятельности отдела или компании в целом служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл УПЦ возобновляется. УПЦ может применяться во всех компаниях. Ниже мы приводим пример того, как одна фирма использовала УПЦ для повышения уровня безопасности труда.

КОМПАНИЯ PRODUCERS GAS AND TRANSMISSION

Компания *Producers Gas and Transmission* — средний по размерам производитель и дистрибьютор бензина и других нефтепродуктов. Не так давно менеджмент компании столкнулся с проблемой необычайно высокого травматизма работников. Всего лишь за год на производстве погиб один сотрудник, четверо получили серьезные травмы, еще десять отделались мелкими повреждениями. Из-за несчастных случаев компания потеряла 112 человеко-дней. После обсуждения проблемы с начальниками отделов руководство компании поставило цель: снизить в следующем году число травм на 50 %.

Менеджеры среднего звена разработали план действий, который включал в себя следующие этапы: 1) разработка программы повышения техники безопасности (ТБ); 2) формирование комитета по ТБ; 3) внедрение новой системы обучения ТБ; 4) руководители отделов должны в течение 60 дней провести курсы по ТБ с подчиненными и 5) комитету по ТБ отводится 30 дней на разработку программы обучения правилам ТБ, включая систему поощрений.

Контроль над движением к цели осуществлялся в форме составления квартальных отчетов по ТБ, в которых указывалось количество несчастных случаев за период. В случае возникновения непредвиденных трудностей допускалась корректировка плана. Раз в три месяца комитет по ТБ оценивал ситуацию с травматизмом в каждом отделе и доводил результаты до сведения сотрудников. Отделам, в которых число несчастных случаев сократилось на 50 % и более, объявлялась официальная благодарность.

В конце года была проведена итоговая оценка деятельности работников, отделов и компании в целом. Отделы, выполнившие поставленную задачу, получили награды. На основе информации о процедурах по улучшению ТБ и количестве несчастных случаев была поставлена новая цель на следующий год. Для отстающих отделов ее выполнение было обязательным. Но, что самое главное, цель первого года была достигнута: число несчастных случаев на производстве уменьшилось на 50 %. Добиться этого позволила система УПЦ, благодаря которой все работники работали на достижение одного и того же результата⁹.

ДОСТОИНСТВА И ПРОБЛЕМЫ УПЦ. Многие компании, включая *Intel*, *Tenneco*, *Black & Decker*, *Du Pont*, внедрили в своих подразделениях УПЦ. Большинство менеджеров оценивают УПЦ как весьма эффективный управленческий метод, ориентирующий сотрудников на решение конкретных задач. Как и при внедрении любой системы, правильное использование УПЦ позволяет менеджменту рассчитывать на получение определенных выгод. В противном случае следует быть готовым к возникновению проблем (см. табл. 7.2).

Правильное использование УПЦ позволяет компании рассчитывать на целый ряд выгод. Прежде всего концентрация усилий и менеджеров и работников на корпоративных целях способствует повышению вероятности их достижения. Во-вторых, улучшаются показатели деятельности компании, так как работники заинтересованы в достижении целей. Более того, участие сотрудников в процессе постановки целей и распоряжении ресурсами благоприятствует повышению мотивации. В-третьих, цели низших уровней соответствуют целям компании в целом, а значит, способствуют их достижению.

Таблица 7.2. Преимущества и проблемы УПЦ

Преимущества УПЦ	Проблемы УПЦ
1. Усилия менеджеров и работников концентрируются на направленных на достижение целей действиях	1. Перманентные изменения внешней среды не позволяют использовать УПЦ в качестве основы менеджмента
2. Применение УПЦ позволяет добиться улучшения результатов деятельности на всех уровнях организации	2. Плохие отношения между работодателем и работниками снижают эффективность УПЦ
3. Работники мотивированы к достижению целей	3. Возрастает вероятность конфликта между операционными и стратегическими целями
4. Цели отделов и работников соответствуют целям компании	4. УПЦ вступает в противоречие с механистической структурой организации и воззрениями, не признающими ценности участия работников в управлении
	5. Связанный с УПЦ большой объем бумажной работы отнимает слишком много энергии

Однако в тех случаях, когда во внешней среде или в компании происходят существенные изменения, эффективность УПЦ снижается. Для того чтобы верно оценить деятельность сотрудников и сравнить фактические результаты с целевыми, необходима некоторая стабильность как внутри, так и вне организации. Негативное воздействие на эффективность УПЦ оказывают напряженные отношения между работодателем и сотрудниками, недоверие между менеджерами и подчиненными. В некоторых случаях происходит подмена одних целей другими, когда, к примеру, внимание работников фокусируется исключительно на оперативных задачах, которые могут не совпадать с корпоративными целями. В некоторых организациях возникает другая проблема: существующие в них излишне жесткие, механистические полномочия и правила не соответствуют принципам УПЦ — совместной работе начальника и подчиненных. И наконец, УПЦ предполагает выполнение определенного объема бумажной работы. Но если отчеты превалируют над реальной работой, значит действенность УПЦ начинает снижаться.

ОДНОРАЗОВЫЕ И ПОСТОЯННЫЕ ПЛАНЫ

Одноразовые планы разрабатываются для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем. **Постоянные планы** используются для координации повторяющихся рабочих заданий. В табл. 7.3 представлены основные типы тех и других планов. К одноразовым планам относятся в основном различные программы и проекты. Наиболее важные постоянные планы — это политика организации, принятые в ней правила и процедуры относительно таких аспектов ее деятельности, как заболевания работников, отсутствие на рабочем месте, курение, дисциплина, найм, увольнение (см. также вставку «В фокусе — этика»).

ПЛАНИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА И ЦИКЛ ШУАРТА. Во многих компаниях разрабатываются постоянные планы повышения качества продукции, основывающиеся обычно на 14 показателях качественного менеджмента, разработанных Эдвардом Демингом. Работников мотивируют на постоянное повышение качества производимых товаров или услуг. Более подробно проблемы управления качеством мы будем рассматривать в гл. 19. Как правило, методы постоянных усовершенствований базируются на **цикле Шуарта** план—дело—проверка—результат (см. рис. 7.5). Первый шаг предполагает *планирование* менеджментом изменений в каком-либо процессе, второй — *осуществление* необходимых изменений, третий — *проверка* результатов, четвертый — их *анализ* и *принятие окончательных решений*. Достижение удовлетворительных результатов может потребовать нескольких повторений цикла. Собственно, цикл и не останавливается, поскольку планирование является текущим процессом и каждый член организации имеет возможность на основании анализа предыдущего опыта увеличить свой вклад в усовершенствование деятельности компании.

СИТУАЦИОННЫЕ ПЛАНЫ

Ситуационные планы, или *сценарии*, определяют порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций или экономического кризиса. Разработка таких планов предусматривает идентификацию находящихся вне сферы контроля

Таблица 7.3. Типология одноразовых и постоянных планов

Одноразовые планы	Постоянные планы
<p style="text-align: center;">Программы</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Планы достижения определенных целей ◆ Крупные проекты, выполнение которых может потребовать нескольких лет ◆ Масштабные планы; могут включать в себя несколько проектов <p>Примеры: Создание авиалайнера «Boeing 777», орбитальной космической станции.</p>	<p style="text-align: center;">Политика организации</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Общее руководство действиями ◆ Основывается на общих целях/стратегическом плане организации ◆ Определяет рамки для принятия решений <p>Примеры: политика отказа от употребления алкоголя на рабочем месте, политика в отношении сексуальных домогательств, политика постоянных усовершенствований, цикл Шуарта.</p>
<p style="text-align: center;">Проекты</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Также представляют собой набор планов, направленных на достижение определенной цели ◆ В сравнении с программами отличаются меньшими масштабами и сложностью, ограниченным горизонтом планирования ◆ Зачастую проекты являются частью одной крупной программы <p>Пример: создание разгонного блока многоразового космического корабля.</p>	<p style="text-align: center;">Правила</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Относятся к одной области деятельности ◆ Описывают надлежащее выполнение тех или иных действий ◆ Могут применяться в зависимости от условий <p>Пример: запрет на курение в местах хранения легковозгораемых материалов.</p> <p style="text-align: center;">Процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Иногда называются стандартными операционными процедурами ◆ Детально описывают последовательность шагов, направленных на достижения определенного результата <p>Примеры: процедура возврата денег, процедура рассмотрения жалоб работников.</p>

организации факторов (экономический спад, инфляция, технологические открытия, несчастные случаи). Для того чтобы минимизировать их возможное негативное влияние, группа планирования организации составляет сценарии различных вариантов развития событий. Например, что будет желать компания в том случае, когда объем продаж сократится на 20 %, а средние цены на ее товары на 8 %? Ситуационный план может предусматривать возможность увольнений сотрудников, принятие чрезвычайных бюджетов или сбытовых программ. Исследования показывают, что менее 25 % небольших компаний продолжают свою деятельность после ухода главного менеджера — основателя компании. Единственный выход из данной ситуации — ориентированный на выживание фирмы заранее разработанный план действий.

В ФОКУСЕ — ЭТИКА

ПОЛИТИКА В ОТНОШЕНИИ
СЕКСУАЛЬНЫХ ДОМОГАТЕЛЬСТВ

В США сексуальные домогательства рассматриваются как одно из грубейших нарушений корпоративной этики. В газетах чуть ли не ежедневно публикуются репортажи об исках пострадавших к компаниям, за одну ночь насмарку могут пойти годы работы менеджера в корпорации. Все началось в 1991 г., с судебного иска Аниты Хилл к ее бывшему начальнику Кларенсу Томасу, претендовавшему на вакантное место в Верховном суде США. А через несколько месяцев произошел еще один скандал на сексуальной почве, на этот раз в Военно-морском флоте США. В обоих случаях нарушение гражданских прав дополнялось несостоятельной организационной политикой.

Реакция корпоративной Америки была почти мгновенной. Первой оказалась компания AT&T, каждый сотрудник которой получил на руки письменное изложение корпоративной политики в отношении домогательств. Сегодня в каждой американской фирме действуют кодексы поведения, ибо компании стремятся защитить себя от судебных исков, а работников — от нежелательных посягательств на их интимную жизнь. Опрос 292 компаний показал, что за период с 1991 по 1993 г. доля служебных разбирательств по сексуальным домогательствам в общем числе официальных расследований возросла с 35 до 65 %, а каждая пятая американская компания выступала ответчиком в суде по искам сотрудников.

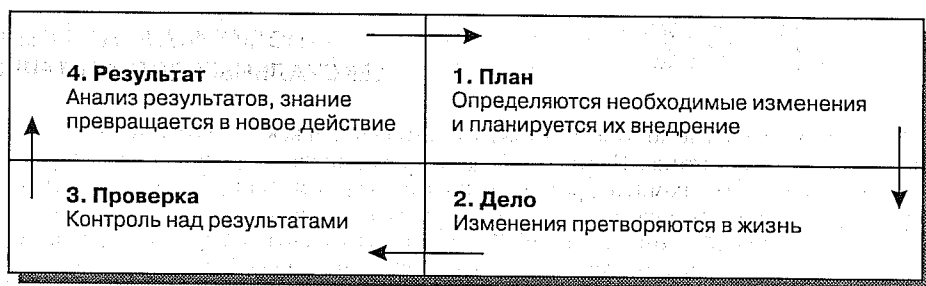
Согласно американским законам, сексуальное домогательство определяется как действие в виде услуги за услугу («переспи со мной или...») или как «нежелательное» физическое или словесное проявление сексуальной природы, «достаточно оскорбительное» для создания негативной рабочей атмосферы. В первом случае мы видим явное принуждение. «Нежелательное поведение» — понятие гораздо более хитрое. Оно может выражаться в пошлых шуточках, непристойных плакатах, даже неприятных другой стороне взглядах. Разработка и реализация организационной политики в отношении сексуальных домогательств — лишь первый шаг на пути выхода из «зоны риска». Необходимо также обучение сотрудников на всех уровнях, начиная с высшего руководства. Такие компании, как *American Express* и *Polaroid* обучают своих сотрудников тонкостям законодательства и методам расследования жалоб, в *Du Pont* курс предотвращения сексуальных домогательств прошли 65 тыс. работников.

Что включает в себя эффективная, направленная на предотвращение сексуальных домогательств политика? Прежде всего сотрудники должны иметь возможность подать жалобу так, чтобы об этом не узнали заинтересованные лица (очень часто ими являются непосредственные начальники). В *Du Pont* и *Corning*, например, для этого предусмотрена 24-часовая «горячая линия». Более того, организационная политика должна обеспечивать немедленное расследование жалоб и защиту обеих сторон.

Реализация в компании политики в отношении сексуальных домогательств позволяет надеяться на укрепление корпоративной культуры и морального духа работников.

Источники: Stephanie Storm, «Many Companies Assailed on Sex Harassment Rules», The New York Times, October 20, 1991, F1, F15; Susan B. Garland and Troy Segal, «Thomas vs. Hill: The Lessons for Corporate America», Business Week, October 21, 1991, 32; Alan Deutschman, «Dealing With Sexual Harassment», Fortune, November 4, 1991, 145–148; Michele Galen, Zachary Schiller, Joan O'C. Hamilton, Keith I. Hammonds, «Ending Sexual Harassment: Business Is Getting the Message», Business Week, March 18, 1991, 98–100; Pamela Kruger, «See No Evil», Working Woman, June 1995, 32–77.

В компании *Royal Dutch/Shell Oil* ситуационное планирование применяется с 1970-х гг., и следует признать, что ее прогнозы цен на нефть и нефтепродукты зарекомендовали себя как наиболее достоверные. Несколько лет назад *Shell* пришлось воспользоваться одним из сценариев. Казалось бы, ничто не предвещало беды — цена на



Источник: Thomas F. Reinzo, «Planning Deming Management for Service Organizations», Business Horizons 36, no. 3, May–June 1993, 19–29.

Рис. 7.5. Цикл постоянных улучшений Шуарта

нефть достигла \$ 28 за баррель, но плановый отдел компании настоял на разработке сценария в том случае, когда цены снизятся до \$ 15. И когда худшие прогнозы оправдались (всего за несколько месяцев цены действительно достигли отметки в \$ 15), *Shell* встретила новые времена во всеоружии.

Горизонты планирования

Все цели и планы компании имеют определенный временной горизонт. Горизонты планирования могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными (см. рис. 7.6). *Долгосрочное планирование* включает в себя стратегические цели и планы, которые охватывают период до 5 лет. *Среднесрочное планирование* заключается в определении тактических целей с временным горизонтом 1–2 года. *Краткосрочное планирование* включает оперативные цели отделов и работников (на период до 1 года).

Сегодня многие компании уделяют основное внимание *краткосрочным результатам*, ибо высокая турбулентность внешней среды отнюдь не благоприятствует долгосрочному планированию. К достижению краткосрочных результатов подталкивают менеджмент и финансовые круги: биржевые аналитики, фондовые менеджеры и т. д. И ориентированные на получение немедленной отдачи руководители, с готовностью уступают давлению. К сожалению, слишком многие менеджеры озабочены только сегодняшними, в лучшем случае теми, которые произойдут на следующей неделе, событиями.

Но «флюс» краткосрочных прибылей, характерный для американских и в меньшей степени европейских компаний, существенно осложняет их деятельность. Напротив, японские корпорации, как правило, мыслят в долгосрочной перспективе, стремятся к достижению сразу нескольких целей (причем показатели доли рынка, прибыльности и инноваций имеют для них равные веса, т. е. значение). К примеру, основатель *Matsushita Electric* (крупнейшего производителя бытовой электроники, видеомагнитофонов, цветных телевизоров и видеокамер) Коносукэ Мацүшита еще 60 лет назад

предвидел, что настанет день, когда его компания не только будет поставлять в США свои товары, но и откроет там заводы, ибо в 1932 г. был оглашен амбициозный 250-летний план развития. Пожалуй, это абсолютный рекорд долгосрочного планирования, но попытки его повторения вряд ли целесообразны. Сегодня *Matsushita Electric* концентрирует усилия на четырех наиболее перспективных направлениях: полупроводники, автоматизация производства, автоматизация офисной деятельности и аудиовизуальные продукты. В настоящее время на долю этих направлений приходится 13 % общего объема продаж, но в XXI в. они должны превратиться в основные источники дохода (на них ориентированы 70 % всех исследовательских мощностей)¹⁰.

Планирование и организационная ответственность

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

ТРАДИЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ

Длительное время корпоративное планирование рассматривалось как исключительная прерогатива высшего руководства, консультационных фирм или (чаще всего) **центральных отделов планирования**. Последние представляли собой группы

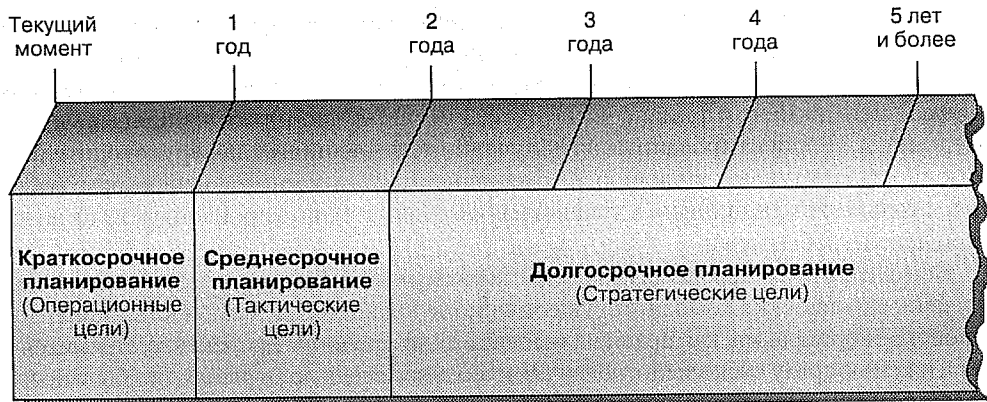


Рис. 7.6. Горизонты планирования

специалистов по планированию, подчиненных непосредственно исполнительному директору или президенту фирмы (см. рис. 7.7). Пик популярности данного подхода приходится на 1970-е гг. Центральные плановые отделы занимались сбором данных и составлением стратегических планов для всей организации, а планирование основывалось на принципе «сверху вниз»: после одобрения президентом цели и планы спускались «сверху» в подразделения и отделы.

В большинстве случаев деятельность центральных отделов планирования не вызывает нареканий. Например, в отделе корпоративного планирования компании *Columbia Gas System* заняты восемь человек. Отдел разделен на два подотдела: аналитический занимается сбором и анализом экономических и других необходимых для стратегического планирования данных, стратегический — разработкой долгосрочных планов и координацией процесса планирования в дочерних компаниях.

С другой стороны, нередко центральные отделы планирования не получают достаточной информации о постоянно изменяющихся повседневных рыночных реалиях и, что не менее важно, об опыте работников первой линии компании, непосредственно взаимодействующих с потребителями. С подобной проблемой столкнулись в корпорации *General Electric*, отдел планирования которой, полагаясь на абстрактные данные о сокращении состава семей и уменьшении площади приобретаемого жилья в США, сделал вывод о том, что в недалеком будущем на первый план выйдут небольшие по размерам модели бытовой техники. Но они не учли, что работающим женщинам жизненно необходимы *большие* холодильники, наличие которых позволяет закупать продукты раз в неделю. А конструкторы *GE* потратили массу времени на разработку компактных моделей. После того как компания один-два раза сталкивается с подобными проблемами, менеджмент, как правило, принимает решение о децентрализации функций планирования, передавая их менеджерам подразделений.

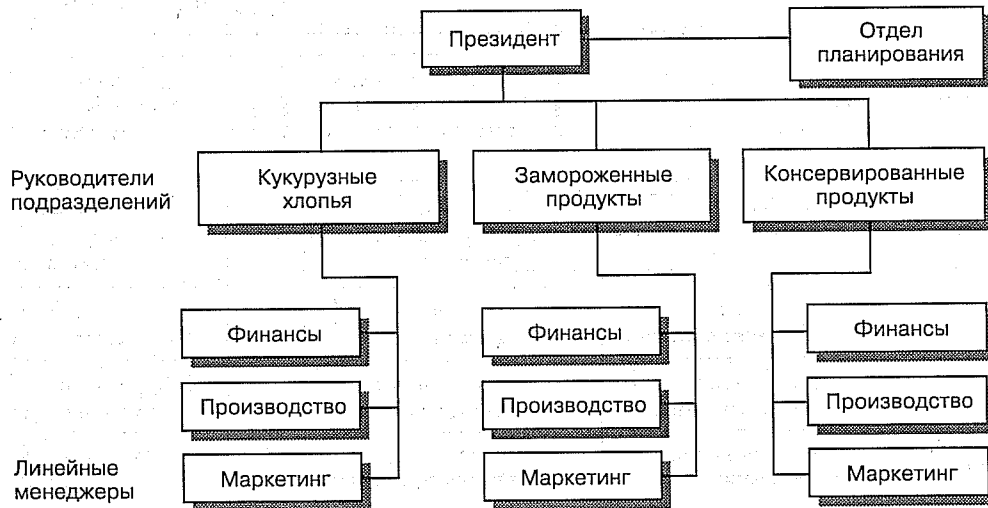


Рис. 7.7. Место центрального отдела планирования в организационной структуре

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ

Современным подходом является **децентрализация планирования**, или распределение специалистов по планированию по основным подразделениям и отделам фирмы с целью оказания менеджерам помощи в разработке собственных стратегических планов (см. рис. 7.8). Данная практика позволяет разрешать некоторые возникающие между плановиками и остальными работниками конфликты, ибо планы разрабатываются теми, кто «обречен» на их выполнение, а не «верхами» организации.

Пожалуй, наиболее компетентными специалистами по децентрализованному планированию являются сотрудники компании *Johnson & Johnson* (33 направления бизнеса, 168 подразделений в 53 странах мира). Высшее руководство доверяет постановку целей менеджерам подразделений, которые, как показывает практика, ставят перед собой куда более амбициозные, чем ожидает начальство, задачи. Исполнительный директор компании Ральф Ларсен говорит: «Самый простой способ испортить настроение работникам — это спустить [из штаб-квартиры] какой-нибудь указ. Необходимо объяснить людям суть проблемы и подождать, пока они сами найдут решение»¹¹.

Р. Ларсен был инициатором программы «Воссоединение», предусматривающей периодические собрания менеджеров подразделений для обсуждения текущих проблем и возможностей и разработки стратегических планов. Подобные группы (специальные группы планирования) можно встретить и в некоторых других организациях.

Специальная группа планирования — это временная группа линейных менеджеров, ответственных за разработку стратегического плана, несущая полную ответственность за процесс планирования в компании. В одном из исследований указывается, что такие группы, включающие в себя представителей разных отделов, имеются

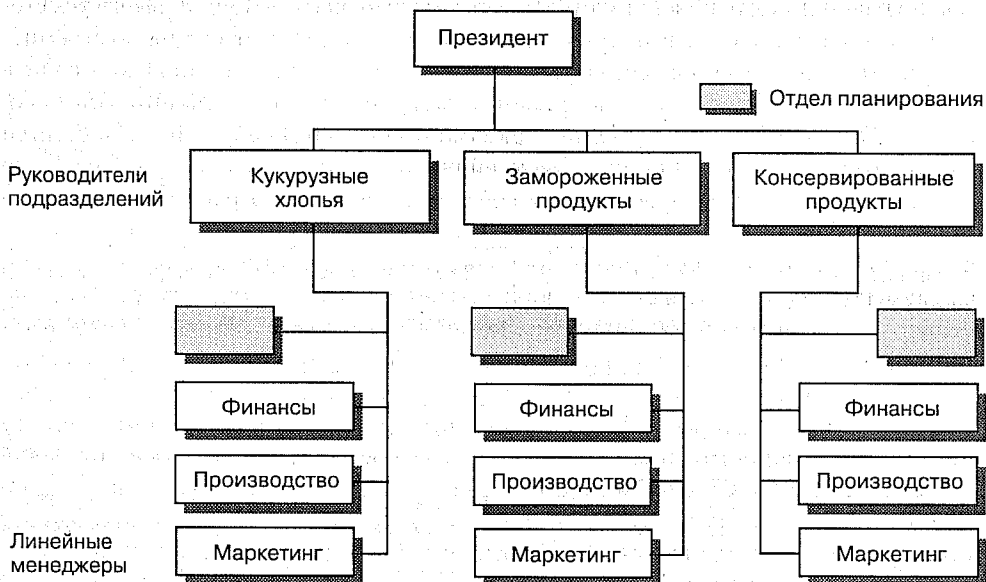


Рис. 7.8. Структурное расположение децентрализованных функций планирования

приблизительно в каждой третьей фирме. Каждая группа разрабатывает варианты достижения определенной цели и предлагает свои практические рекомендации.

В компании *Millipore* (производство высокотехнологичных фильтрующих систем) функции планового отдела были переданы специальным группам операционных менеджеров, которые ставят перед собой долго- и среднесрочные цели, а затем «куют» планы их достижения. По словам руководителей корпорации, данный подход позволил ей занять лидирующие позиции в отрасли, так как сегодня ее планы основываются не на абстрактных умозаключениях, а на реалиях рынка и операционной деятельности.

НОВАЯ ПАРАДИГМА

В последнее время некоторые компании идут еще дальше и вовлекают в процесс планирования работников всех уровней организации. Новая парадигма предполагает, что менеджеры среднего звена и специалисты-плановики компании выполняют вспомогательные функции, оказывая профессиональную помощь линейным менеджерам и сотрудникам низших уровней в составлении динамичных, отвечающих потребностям организации планов. В условиях сложной конкурентной среды эффективность традиционного планирования (которым занимаются несколько специалистов) снижается. Стратегическое мышление и соответствующая деятельность становятся обязательными атрибутами каждого сотрудника (см. «Движущие силы управленческой революции»).

НАЧНИТЕ С МИССИИ. Участие работников в процессе разработки планов в современных условиях является обязательным. Некоторые исследователи считают, что отправной точкой этого процесса может выступать миссия, или философия компании, проникающая во все сферы ее деятельности. Если в своей трудовой деятельности индивид руководствуется идеей, которую он разделяет, повышается степень его вовлеченности в выполнение рабочих заданий, его мотивация, он стремится принять участие в процессе выработки решений и планировании. Изучавшие в течение шести лет деятельность ведущих американских компаний (*Wal-Mart*, *3M*, *General Electric* и *Johnson & Johnson*) Джеймс Коллинз и Джерри Порас выделили ряд факторов их успеха. Одним из важнейших исследователи считают идеологию компании, ее ценности и чувство цели. Идеология отнюдь не ограничивается стремлением к получению прибыли. К примеру, практика децентрализованного планирования компании *Johnson & Johnson* основывается на известном «Кредо *J&J*», моральном кодексе, определяющем приоритеты менеджмента. Интересно, что согласно «Кредо», в организации, объем продаж товаров которой достигает \$ 15 млрд, и которая ни разу с момента акционирования в 1944 г. не показывала в своем балансе убытков, получение прибыли имеет для менеджмента наименьший приоритет. Дж. Коллинз и Дж. Порас отмечают необходимость равновесия идеологии организации и ее неуклонного стремления к прогрессу и предлагают пути его достижения¹².

ДЕРЗОСТЬ В ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ. Дерзкие цели амбициозны, точны и однозначны, а потому являются лучшим стимулом для сотрудников организации. Когда у Сэма Уолтона, основателя *Wal-Mart*, был лишь небольшой магазинчик «Все за 10 центов», он поставил перед собой цель: «За 5 лет сделать мое предприятие лучшей, самой прибыльной в Арканзасе торговой точкой». За этой целью последовали другие, не менее дерзкие. Последняя цель торговой компании *Wal-Mart* — добиться того, чтобы

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

КОМПАНИЯ *SPRINGFIELD* *REMANUFACTURING*

Джек Стек, председатель совета директоров и исполнительный директор *Springfield Remanufacturing Corporation (SRC)*, уверен, что своим успехом его компания обязана естественному стремлению людей к новым и новым победам. Работа в *SRC* (бывшее подразделение *International Harvester*), по словам Дж. Стека, тяжелая, шумная и грязная. Это место, «где люди работают с затычками в ушах и уходят домой так и не отмыв с рук масло». Но Дж. Стеку удалось построить чрезвычайно успешную компанию. Его философия формулируется следующим образом: «наилучший, самый эффективный и самый прибыльный способ работы — предоставление сотрудникам возможности самостоятельно определять будущее компании и получать часть прибыли (и в дни поражения, и на волне удачи)».

Дж. Стек стремится вовлечь в процесс планирования буквально каждого работника. Премияльная система основана на достижении поставленных целей. Официально планирование начинается с двухдневной встречи исполнительного директора компании и некоторых высших руководителей с менеджерами по продажам 15 подразделений *SRC*. Но перед ней менеджеры по продажам и маркетингу проводят немалую работу: встречаются с руководителями других отделов, мастерами, рабочими подразделений. Если план менеджера выходит за рамки возможностей производства, работники предлагают реальные альтернативы. К моменту, когда планы будут представлены высшему руководству, почувствовать себя участником разработки плана и высказать свое мнение имеет возможность каждый сотрудник.

Любой работник компании имеет доступ к информации о ее финансовом состоянии, а значит, может сравнить фактические показатели с плановыми (*SRC* потратила немало средств на обучение сотрудников корпоративным финансам). Кевин Дотсон, бывший десантник, а теперь работник склада, говорит, что всякий раз узнает из финансового отчета что-то новое: «Просто ты понимаешь, на какие строчки ты имеешь возможность повлиять. Это дает четкое представление об эффективности твоего труда или работы твоей команды. Задачи у нас у всех разные, а цель одна».

Источник: Jay Finegan, «Everything According to Plan», Inc., March 1995, 78–85.

в 2000 г. ее рыночная капитализация достигла \$ 125 млрд. А *Compaq Computer* стремится занять первое место на рынке персональных компьютеров и рабочих станций¹³.

СОЗДАЙТЕ СРЕДУ, ПООЩРЯЮЩУЮ СОТРУДНИКОВ НА ЭКСПЕРИМЕНТЫ И ОБУЧЕНИЕ. С. Уолтон ценил изменения, эксперименты и последовательные усовершенствования и разработал способы поощрения активно участвующих в процессе труда сотрудников. Он предоставил руководителям полную свободу в постановке целей и разработке планов отделов, так как если бы они возглавляли собственный бизнес. Сотрудникам, генерировавшим новые идеи, которые можно было использовать и в других магазинах, С. Уолтон выдавал денежные премии, они пользовались огромным общественным признанием.

СДЕЛАЙТЕ ПРИНЦИП ПОСТОЯННЫХ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЙ СТИЛЕМ ЖИЗНИ. Добившиеся наиболее впечатляющих успехов компании обязаны ими экспериментам и постоянным усовершенствованиям. Классическим примером является компания *3M*, позволяющая сотрудникам опробовать на практике любую идею (и использовать для экспериментов до 15 % рабочего времени). Данная практика стимулирует поиск новых возможностей, обучение, личностный рост работников. В подразделении медицинского оборудования *3M* рядовые сотрудники по-

стоянно участвуют на заседаниях по стратегическому планированию, которые проводятся под руководством вице-президента бизнес-единицы (такие собрания напоминают парламентские сессии).

Внедрение планирования в масштабах организации

Планирование является живым и действенным только тогда, когда работники организации принимают непосредственное участие в процессе постановки целей и разработке планов их достижения. Критически важная роль в этом процессе принадлежит менеджерам — именно они обязаны создать в организации обстановку наибольшего благоприятствования участию сотрудников в процессе планирования.

РОЛЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА. Планирование по-прежнему начинается и заканчивается на вершине организационной иерархии. Руководство призвано предложить такую формулировку миссии компания, которая будет вдохновлять сотрудников к напряженному труду, высокой степени вовлеченности в деятельность организации. Высший менеджмент определяет общую схему планирования и принципы постановки целей, несет полную ответственность за его эффективность. А для того чтобы оно было действенным, от высших руководителей требуются поддержка и участие. Если уж «верхи» организации не проявляют интереса к планированию, то кто же?

ПОДГОТОВКА. Степень вовлеченности менеджеров первой линии и рядовых сотрудников в стратегическое планирование во многом определяется уровнем их подготовки. Стратегическое планирование требует знания рынков и других элементов внешней среды, равно как и глубокого понимания внутренней деятельности компании. Как показывает пример *Springfield Remanufacturing*, если вы хотите, чтобы ваши подчиненные понимали, какую роль играют цели и планы, обучайте их.

НОВЫЕ РОЛИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ. В организациях могут сохраняться должности специалистов по планированию, но сегодня они выполняют преимущественно вспомогательную, поддерживающую роль, несут ответственность за постановку ограниченного круга целей и планов. Специалисты-плановики осуществляют сбор данных, проводят статистический анализ, занимаются построением графиков и расписаний, выполняют иные виды работ, помогающих остальным работникам формулировать цели и разрабатывать планы, отвечающие истинным потребностям организации.

Вопросы

1. Изложите вкратце миссию одной из компаний, с деятельностью которой вы знакомы. Адекватно ли она отражает цель и ценности предприятия?

2. Какими стратегиями мог бы воспользоваться ваш колледж или университет, чтобы привлечь к себе студентов? Будут ли эти стратегии определяться целями учебного заведения?
3. Предположим, вы занимаете должность руководителя среднего по размерам агентства недвижимости. Будете ли вы пользоваться управлением по целям? Если да, приведите примеры целей, которые вы бы поставили перед своими менеджерами и торговыми агентами.
4. Новой фирме необходимо составить хороший бизнес-план, чтобы получить под него инвестиции и начать свою деятельность. Такие компании, как *Federal Express* и *NIKE* заявляют, что в начале своей «жизни» они воспринимали бизнес-планы как руководство к действию, а не как догму. Значит ли это, что для добившихся больших успехов компаний разработка бизнес-планов оказалась напрасной тратой времени?
5. Один известный теоретик в области менеджмента высказал предположение, что временные горизонты всех стратегических планов уменьшаются в силу высокой турбулентности внешней среды. Согласны ли вы с этой точкой зрения?
6. Перечислите основные характеристики организационных целей. Что лучше: отказаться от постановки целей вообще или иметь цели, не отвечающие этим критериям?
7. В чем состоят преимущества и недостатки деятельности центральных отделов планирования?
8. Представьте, что университет собирается 1) повысить требования к абитуриентам и 2) провести ярмарку рабочих мест, на которую будут приглашены руководители местных компаний. Какими типами планов он воспользуется, чтобы провести эти два мероприятия?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА. ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ПРЕСТУПЛЕНИЕ И...

Высшее руководство вашей компании обеспокоено участвовавшими случаями хищений со стороны работников. Вашему отделу поручено разработать основные принципы этической политики компании, в которой необходимо определить, что такое хищения и наказания злоупотребляющих доверием менеджмента сотрудников. С кражами все понятно, но есть и другие, более сложные случаи. Познакомьтесь с представленным ниже списком и примите решение, какие поступки следует считать хищениями и какое наказание за них должно последовать. Каждый из предлагаемых случаев необходимо отнести либо 1) к хищениям, либо 2) к допустимому поведению, либо 3) к «промежуточному варианту» (оговариваются отдельно). Итак, считается ли хищением поступок, когда сотрудник:

- ◆ Получает вознаграждение за сверхурочные работы, хотя он не выполнял их?
- ◆ Опаздывает с обеденного перерыва или злоупотребляет перекурами?
- ◆ Пробивает карту контроля времени (отмечается о приходе) за другого сотрудника?
- ◆ Приходит поздно или уходит рано?
- ◆ Симулирует травму на рабочем месте, рассчитывая получить компенсацию?
- ◆ Занимается личными делами в рабочее время?
- ◆ Время от времени использует копировальный аппарат в личных целях или совершает не имеющие отношения к служебной деятельности междугородные звонки?

- ◆ Иногда присваивает почтовые марки, ручки, другие канцелярские принадлежности?
- ◆ Присваивает деньги компании, выданные ему под отчет для закупки канцелярских принадлежностей?
- ◆ Использует оборудование или инструменты компании в личных целях?
- ◆ Намеренно повреждает товар, чтобы приобрести его по сниженной цене?
- ◆ Принимает подарок от поставщика?

Какие случаи вы отнесли к «промежуточным»? Как они соотносятся с этическими проблемами, которые мы рассматривали в гл. 5? Какие действия должен предпринять менеджер в «промежуточной» ситуации?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

УСТРАНЕНИЕ НЕПОЛАДОК ИЛИ МОДЕРНИЗАЦИЯ?

Проработав всего несколько месяцев в отделе сбыта компьютерной компании *ComputerSource*, Сэм Нолан понял, что отдел программного обеспечения (ПО) испытывает серьезные проблемы. Большинство жалоб покупателей было связано с неверным выбором или установкой необходимых им программ. Сэм поделился наблюдениями со своим непосредственным руководителем (он же — совладелец компании). Оказалось, что ему известно о проблемах, но большинство компьютерных компаний испытывают дефицит квалифицированных специалистов по программному обеспечению.

В один прекрасный день С. Нолану позвонила Кэтрин Перри, операционный менеджер *Ross & Lindsey*, быстрорастущей финансовой компании, одного из лучших клиентов. Она сообщила, что программное обеспечение *ComputerSource* постоянно дает сбои, что негативно воздействует на деятельность *Ross & Lindsey* и настроение ее сотрудников и потребовала немедленно устранить проблему. Как и во многих других компаниях, у *Ross & Lindsey* было множество компьютеров различных моделей, не говоря уже о часто не совместимых пакетах прикладных программ от различных поставщиков.

С. Нолан осознал, что даже эксперту в ПО на устранение неполадок понадобится несколько дней, а то и недель. Такого *ComputerSource* позволить себе не могла. Был другой, более дорогостоящий вариант: предложить модернизацию корпоративной системы в целом: заменить оборудование и переустановить все программы. К. Перри уже давала понять, что обсуждала с руководством возможность такого шага, но его вероятность была весьма невелика. С. Нолану не хотелось рисковать таким привлеченным клиентом, но и своим специалистам по программному обеспечению он не доверял. И еще он был уверен, что если бы К. Перри, обратилась к любому другому торговцу компьютерами в их городе, она столкнулась бы с теми же сложностями.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Возложить ответственность на отдел обслуживания, который обязан устранить неполадки системы в рамках своего бюджета и способностей сотрудников.
2. Посоветовать клиенту модернизацию компьютеров, хотя это обойдется существенно дороже, чем рассчитывает *Ross & Lindsey*, и, возможно, отрицательно скажется на будущих продажах.

3. С. Нолан должен поделиться с клиентом оценкой ситуации, а заказчик должен сделать свой выбор, основываясь на исчерпывающей информации, что, возможно, приведет к отказу от услуг *ComputerSource*.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

КРУПНЫЕ ОТЕЛИ ИЛИ НЕБОЛЬШИЕ ГОСТИНИЦЫ?

Дейв Коллинз, президент компании *H.I.D.*, проводит совещание с членами своей команды Карен Сетц, Тони Бриггсом, Диком Кингом и Артом Джонсоном. *H.I.D.* управляет 10 отелями сети *Holiday Inn* в штате Джорджия, 8 гостиницами в Канаде и одной на Карибских островах. Кроме того, компания владеет двумя отелями *Quality Inn* в Джорджии. Команда высших менеджеров должна внести изменения в миссию, цели и стратегический план *H.I.D.* Приглашенный консультант по планированию посоветовал каждому менеджеру письменно изложить видение деятельности компании в ближайшие десять лет (число гостиниц, где они должны располагаться, целевой рынок), а также определить основную движущую силу компании (черта, в наибольшей степени отличающая *H.I.D.* от других фирм).

После того как члены команды представили ответы, консультант подвел итоги. Д. Коллинз считает, что через пять лет его компания должна управлять 26–27 отелями, а через 10 лет — пятьюдесятью, а остальные менеджеры склоняются к 15–16 и максимум 20 гостиницам. Очевидно, что члены управленческой команды весьма существенно расходятся во мнениях относительно корпоративной стратегии.

По настоянию консультанта каждый член команды обосновал свое отношение к планам президента компании. Д. Кинг, директор по операционной деятельности и развитию, считает: «Мы просто не построим планируемое число отелей за столь короткое время — у нас не хватит рабочих рук. А увеличить число работников не позволяют наши финансовые возможности. Наши ресурсы не позволяют достичь цели, которую предлагает Дейв». Аналогичную точку зрения высказал и А. Джонсон, главный бухгалтер. А К. Сетц поинтересовалась: «А где мы будем возводить гостиницы, в Джорджии? Наша ниша — отели среднего класса в небольших городах. Дейв же предлагает заняться “пятизвездочными” отелями в мегаполисах». Д. Коллинз возразил, что, по его мнению, выход на новые рынки — единственно возможное направление развития компании: «У нас есть возможность приступить к строительству крупных отелей в Калифорнии, Нью-Джерси и в Джексонвилле».

Консультант попытался направить беседу в новое русло: «А как соотносятся ваши стратегии с миссией компании? Есть у вас желание выхода на новые региональные рынки? Вы оперируете преимущественно в Джорджии?»

Ответил Т. Бриггс: «Мы всегда считали, что наша ниша — отели в небольших городках, а гостиница в Атланте — исключение. В провинции меньше конкурентов. Калифорнийский проект обойдется нам слишком дорого».

Но здесь Д. Коллинз задает вопрос: «А не думаете ли вы, что настало время изменить ценовую политику и попробовать свои силы на новом рынке крупных отелей в крупных городах по всей стране? Может быть пора встряхнуться?»

ВОПРОСЫ

1. Как бы вы охарактеризовали текущую миссию *H.I.D.*? Как она может измениться в будущем?
2. Как вы считаете, какое решение относительно миссии, стратегических целей и планов примут члены команды? Почему?
3. Какой способ постановки целей используется в данном случае?

Литература

- ¹ *Russell L. Ackoff*, «On the Use of Models in Corporate Planning», *Strategic Management Journal* 2, 1981, 353–359; *Oren Harari*, «Good/Bad News about Strategy», *Management Review*, July 1995, 29–31.
- ² Данный раздел главы основывается на работах *Richard L. Daft* and *Richard M. Steers*, *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986, 319–321; *Herbert A. Simon*, «On the Concept of Organizational Goals», *Administrative Science Quarterly* 9, 1964, 1–22; *Charles B. Saunders* and *Francis D. Tuggel*, «Corporate Goals», *Journal of General Management* 5, 1980, 3–13.
- ³ *Joseph Weber*, «Du Pont's Trailblazer Wants to Get Out of the Woods», *Business Week*, August 31, 1992, 70–71.
- ⁴ *Frank Rose*, «Now Quality Means Service Too», *Fortune*, April 22, 1991, 99–108.
- ⁵ *Peter F. Drucker*, *The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers, 1954, 65–83; *Peter Doyle*, «Setting Business Objectives and Measuring Performance», *Journal of General Management* 20, no. 2, Winter 1994, 1–19.
- ⁶ «Strategic Planning: Part 2», *Small Business Report*, March 1983, 28–32.
- ⁷ *Lois Therrien*, «AMOCO: Running Smoother on Less Gas», *Business Week*, February 15, 1993, 110–112.
- ⁸ «Positioning for the 1990s», *Intercom: A Monthly Publication for ALLTEL Employees and Friends*, September 1988, 1–2.
- ⁹ «Delegation», *Small Business Reports*, July 1986, 71–75; *R. Henry Migliore*, *Constance A. Pogue*, *Jeffrey S. Horvath*, «Planning for the Future», *Small Business Reports*, July 1991, 53–63.
- ¹⁰ *Andrew Tanzer*, «We Do Not Take a Short-Term View», *Forbes*, July 13, 1987, 372–374.
- ¹¹ *Brian O'Reilly*, «J&J Is on a Roll», *Fortune*, December 26, 1994, 178–191.
- ¹² Текст основан на следующих работах *James C. Collins*, «Building Companies to Last», *The Slate of Small Business*, 1995; *James C. Collins* and *Jerry I. Porras*, «Building a Visionary Company», *California Management Review* 37, no. 2, Winter 1995, 80–100; *James C. Collins* and *Jerry I. Porras*, «The Ultimate Vision», *Across the Board*, January 1995, 19–23.
- ¹³ *Stephanie Losee*, «How Compaq Keeps the Magic Going», *Fortune*, February 21, 1994.

Глава 8

ФОРМУЛИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Стратегическое мышление

- Что такое стратегический менеджмент?
- Основополагающая стратегия компании
 - Глобальная стратегия
 - Стратегические намерения
 - Уровни стратегии
- От формулирования к внедрению

Процесс стратегического менеджмента

- Ситуационный анализ

Разработка стратегии на корпоративном уровне

- Портфельная стратегия

Формулирование стратегии на уровне бизнес-единиц

- Конкурентные силы и стратегии М. Портера
- Жизненный цикл товара

Формулирование стратегии на функциональном уровне

От планов к действиям

- Лидерство
- Разработка структуры
- Информационные и контрольные системы
- Человеческие ресурсы
- Внедрение глобальных стратегий

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Компонентах стратегического менеджмента
- ◆ Процессе стратегического планирования и ССВУ-анализе
- ◆ Основных стратегиях операций на внутреннем и международном рынках
- ◆ Стратегиях на корпоративном уровне и портфельном подходе
- ◆ Стратегиях бизнес-единиц, конкурентных стратегиях и концепции жизненного цикла товара
- ◆ Формулировании функциональных стратегий
- ◆ Организационных инструментах внедрения стратегий

Управленческая проблема

Вы знаете, как маленький магазин из Арканзаса сумел победить гигантскую компанию розничной торговли? Обе фирмы появились на свет в 1962 г. и предлагали покупателям одни и те же вещи, даже названия у них были похожи. Магазины *Kmart* компании из штата Мичиган располагались в дорогих городских зданиях и с успехом конкурировали с крупными торговцами товарами по низким ценам. Магазины же *Wal-Mart*, как правило, находились в открытом поле на окраинах небольших городков, конкурируя с отживающими свой век небольшими семейными «забегаловками». Не далее как в 1987 г. *Kmart*, казалось бы, навсегда опередила конкурента: у нее было вдвое больше магазинов, а объем продаж достиг \$ 25,63 млрд (*Wal-Mart* — \$ 15,96 млрд). Но сегодня *Wal-Mart* «побеждает с крупным счетом», причем «на поле соперника». По сравнению с 1987 г. доля рынка *Kmart* сократилась с 34,5 до 22,7 %, а доля *Wal-Mart* возросла с 20,1 до 41,6 %; объем продаж *Kmart* почти не изменился, в то время как *Wal-Mart* вплотную приблизилась к «гроссмейстерскому уровню» (\$ 100 млрд). После семи лет безуспешной борьбы президенту компании *Kmart* Джозефу Антонини пришлось подать в отставку. Перспективы компании настолько безрадостны, что ее рекламное агентство выступило с предложением об «организованном отходе» и поиске новых рыночных ниш. Исследователи высказывают мнение, что столь разные судьбы двух похожих компаний объясняются различиями их корпоративных стратегий.

В чем же заключался секрет стратегии основателя *Wal-Mart* и ее менеджеров, позволивший компании одержать верх в борьбе с такой крупной, мощной сетью магазинов низких цен, как *Kmart*?

История *Wal-Mart* и *Kmart* как нельзя лучше иллюстрирует значение стратегического планирования. Благодаря стратегиям, которые формулировали Сэм Уолтон и его последователи *Wal-Mart* является одним из ведущих розничных торговцев в США, в то время как ее основной конкурент оказался не готов к возросшему уровню конкуренции и новым требованиям покупателей. Новому руководству *Kmart* необходимо тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию и выработать стратегию, которая позволила бы использовать сильные стороны организации и адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Любая организация в той или иной степени использует различные элементы стратегии. Стратегия компании *Hershey* в «шоколадной войне» с *Mars* предполагает выпуск новых товаров. Компания неплохо заработала, выпустив серию продуктов «*Hugs*», новые «*Hershey's Kiss*» из белого шоколада и новый шоколадный батончик «*Nut Rageous*». В начале 1990-х гг. угроза распространения СПИДа и возможных проблем с инфицированием донорской крови и обвинений в неготовности к стихийным бедствиям побудила Общество красного креста США к разработке новой стратегии. Бывший исполнительный директор компании *Cummins Engine* (производство двигателей внутреннего сгорания) Генри Шахт предугадал снижение потребности в сверхмощных дизелях и его организация своевременно перешла на новые технологии. Кроме того, внесение корректив в стратегию (решительное снижение цен на продукцию), позволило ей «идти ноздря в ноздю» с японскими конкурентами, а то время как остальные американские про-

изводители оказались в глубоком «нокауте». Стратегии многих фирм предусматривают поглощения конкурентов или добровольные слияния, позволяющие упрочить их рыночные позиции. Так, объединение банков *Chase Manhattan* и *Chemical Bank* привело к образованию крупнейшего кредитного учреждения США *Electronic Data Systems*, дочерняя компания *General Motors* увела прямо «из-под носа» у *McDonnell Douglas* отделение компьютерного дизайна и моделирования. Канадская компания *Seagram* пошла прямо противоположным путем и продала 7 своих всемирно известных торговых марок фирме *American Brands* (производителю «*Jim Beam*»).

И все эти организации руководствовались принципами стратегического менеджмента. Они находятся в непрерывном поиске способов противодействия конкурентам, приспосабливаются к сложным условиям внешней среды и эффективно используют имеющиеся у них ресурсы. Исследования показывают, что стратегическое планирование позитивно сказывается на деятельности и финансовых результатах компаний¹. Проблемам стратегий и посвящена данная глава. Прежде всего мы дадим определение составляющих стратегического менеджмента, а затем рассмотрим модель этого процесса. Далее мы рассмотрим методы формулирования стратегии компании. В заключение главы мы расскажем об управленческих инструментах внедрения стратегических планов.

Стратегическое мышление

В предыдущей главе вы познакомились с основными типами используемых в организациях целей и планов, а в настоящей мы приступаем к анализу стратегического менеджмента, который принято рассматривать как один из особых типов планирования. В коммерческих организациях стратегическое планирование обычно связано с конкурентными действиями на рынке. В некоммерческих организациях, таких как Общество красного креста, стратегическое планирование используется, как правило, для проведения различных мероприятий во внешней среде. Для выполнения этих функций некоторые компании нанимают экспертов по стратегическому планированию, однако основную ответственность за осуществление процесса несут линейные менеджеры. Такие компании, как *General Electric*, *3M* и *Johnson & Johnson* требуют навыков стратегического мышления и от менеджеров среднего звена и первой линии. Некоторые фирмы находят способы вовлечения в процесс стратегического планирования простых рабочих. Стратегическое мышление означает анализ долгосрочных перспектив, видение картины бизнеса в целом, включая организацию, конкурентную среду и взаимодействие между ними. Овладение стратегическим мышлением предполагает осознание концепции стратегии, уровней стратегии, принципов ее формулирования и внедрения.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

Стратегический менеджмент — это набор решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное

положение во внешней среде и достижение поставленных целей. Предполагается, что данный процесс облегчит менеджерам поиск ответов на такие стратегические вопросы, как: «Где сейчас находится организация? Какие перемены и тенденции происходят в конкурентной среде? Как нам следует действовать, чтобы достичь целей?» Посредством стратегического менеджмента руководство определяет направление движения организации, т. е. ее основополагающую стратегию.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

РОСТ. *Стратегия роста* компании может базироваться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров (например, разработка компанией *Goodyear* шин «*Aquatred*»), вывода продуктов на новые рынки. Внешний рост обычно происходит в форме *диверсификации*, когда компания поглощает имеющие сходные товарные линии или дающие возможность выхода в новые сферы бизнеса фирмы. Стратегии международного роста нередко предполагают создание совместных предприятий.

БЛИЦКРИГ BOMBARDIER

Когда в 1966 г. в возрасте 27 лет Лоран Бедойн занял пост исполнительного директора компании *Bombardier*, годовой объем продаж снегоходов «*Ski-Doo*» составлял около \$ 15 млн. Сегодня, он управляет глобальной, оперирующей в трех отраслях корпорацией, объем продаж которой превысил \$ 3 млрд. Потрясающие результаты были достигнуты во многом благодаря стратегии Л. Бедойна: приобретение ряда находящихся на грани банкротства фирм и их объединение в единое конкурентоспособное целое.

Bombardier по-прежнему производит снегоходы «*Ski-Doo*», а также водные мотоциклы под маркой «*Sea-Doo*». Впрочем, на долю тех и других приходится всего 17 % от объема продаж, ибо в 1973 г., когда энергетический кризис привел к банкротству 96 из 100 производителей снегоходов, в *Bombardier* началась неистовая диверсификация. Первая «непрофильная» сделка Л. Бедойна заключалась в контракте на изготовление вагонов для монреальской подземки, а сегодня компании принадлежит 33 % североамериканского рынка оборудования для массовых перевозок. Совсем недавно Л. Бедойну удалось отхватить в Куала-Лумпуре заказы на легкие железнодорожные системы еще на \$ 400 млн. Компания приобрела у Мексики фирму *Concarill* и ведет переговоры об образовании совместного предприятия с китайской компанией *National Railway Locomotive & Rolling Stock Industry (LORIC)*, которое, как планируется, будет заниматься производством и реализацией железнодорожных вагонов в Азии.

Следующий стратегический прыжок Л. Бедойн совершил в аэрокосмическую отрасль. Государственное предприятие *Canadair* тонуло в долгах и имело всего один жизнеспособный продукт — реактивный авиалайнер бизнес-класса. По словам Л. Бедойна, он «ничего не смыслил в авиации»; но зато был осведомлен о технологических достижениях «мишени» и видел в ней возможность для выхода на новый, суливший высокие прибыли рынок — рынок самолетов для бизнесменов и региональных перевозок. После приобретения *Canadair* под руководством Л. Бедойна было осуществлено поглощение еще трех находившихся в бедственном положении авиапроизводителей. Таким образом, *Bombardier* получила законченную товарную линию: одно из подразделений *Boeing*, пионера реактивных самолетов бизнес-класса *Learjet*, и компанию *Short Brothers*, крупнейшего работодателя в Северной Ирландии.

Итак, в настоящий момент 43 % объема продаж компании приходится на США и Мексику, 41 — на Европу, 10 — на Канаду и 6 % — на Азию и другие страны. Когда-то скромный производитель снегоходов превратился в одну из самых мощных международных компаний².

СТАБИЛИЗАЦИЯ. *Стратегия стабилизации* (или *стратегия паузы*) предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса (как, например, *Allied Tire Stores*, девиз которой «Мы просто продаем покрышки»). К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

ЭКОНОМИЯ. *Стратегия экономии* означает, что организация переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса, проводится всеобщее сокращение штатов и расходов. Например, для того чтобы вывести авиакомпанию *Continental* из длительного застоя, исполнительный директор Гордон Бетьюн уволил около 5 тыс. сотрудников, отдал распоряжение поставить на стоянку 41 самолет и отказался от приобретения новых авиалайнеров³. Под *ликвидацией* понимается продажа предприятия за цену, равную остаточной стоимости его активов, т. е. прекращение существования. Продажа бизнеса, который перестал играть для компании центральную роль, носит другое название — *отказ от владения*. По оценкам исследователей столь жалкая судьба ожидает от 33 до 50 % приобретаемых компаний. Так, реализуя данную стратегию, компания *ITT* избавилась от 115 из 200 стратегических бизнес-единиц, а *General Electric* рассталась с подразделениями семейных финансовых услуг и производства домашней утвари. Саму стратегию экономии также называют *уменьшением в размерах*.

ГЛОБАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

В дополнение к трем перечисленным долгосрочным планам компания может реализовывать другую, самостоятельную, но по праву заслуживающую отнесения к основополагающим стратегию. Речь идет о стратегии глобального бизнеса. Многие глобальные корпорации предпринимают попытки формулирования согласованных стратегий, что позволяет добиться высокого синергизма разрозненных операций и сократить путь к достижению единых целей. В любом случае менеджмент обязан систематически анализировать стратегические альтернативы. Как правило, и крупные, и небольшие выходящие на международные рынки компании придерживаются стратегии роста, т. е. рассматривают каждую страну или регион как новый рынок, преследуя цель увеличения объема продаж и получения дополнительной прибыли.

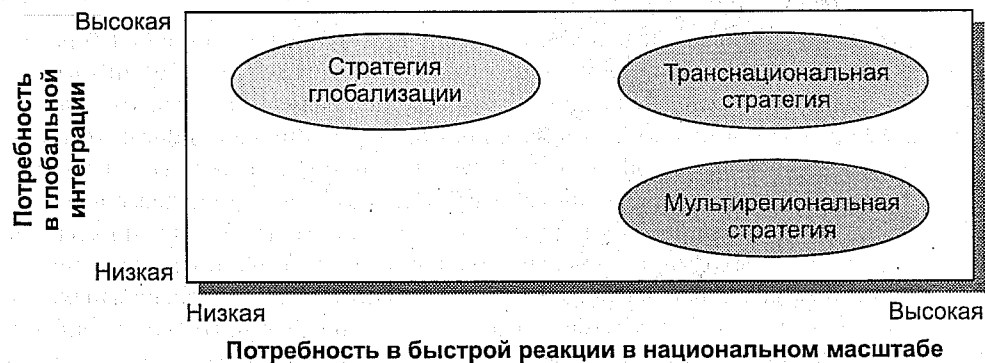
Но, выходя на международную арену, компания сталкивается со стратегической дилеммой, необходимостью выбора между глобальной интеграцией или высокой скоростью реакции на внутреннем рынке. Менеджменту необходимо принять решение относительно того, позволить ли каждому зарубежному филиалу действовать автономно или использовать стандартные централизованные процедуры, а значит, компания встает перед выбором глобальной стратегии: глобализация или мультирегиона-

лизация. Некоторые компании пытаются одновременно достичь и глобальной интеграции, и высокой скорости реакции и реализуют транснациональную стратегию. Основные разновидности глобальных стратегий представлены на рис. 8.1.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ. Выбор компанией стратегии глобализации означает, что она стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Данный подход основывается на предположении о существовании единого глобального рынка товаров как широкого потребления, так и промышленного назначения. Согласно данной точке зрения, жители всех стран мира желают приобретать одни и те же товары, вести один и тот же образ жизни, испытывают острую жажду в «Coca-Cola» и не менее настоятельную потребность в джинсах «Levi». К примеру, после отмены в 1992 г. внутренних таможенных барьеров страны ЕС превратились в единый рынок стандартизированного производства, упаковки и рекламы. Так, американская компания *Whirlpool* приобрела подразделение бытовой техники голландского гиганта *Philips*, создала общеевропейскую организацию и перевела все производство для стран Европы и США на единые платформы. Теперь в изделиях этой компании используются одни и те же технологии, дизайн, поставщики. Унификация конструкции и дизайна товаров позволяет сэкономить миллионы долларов на разработке новых моделей для каждой страны или региона.

Стратегия глобализации позволяет добиться существенной экономии исключительно усилиями отделов маркетинга. Например, компания *Colgate-Palmolive* продает зубную пасту «Colgate» более чем в 40 странах мира. Использование одних и тех же телевизионных рекламных роликов позволяет компании сэкономить не менее \$ 1–2 млн, не говоря уже о выгодах стандартизации имиджа и унификации упаковки⁴.

МУЛЬТИРЕГИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ. Мультирегиональная стратегия предполагает адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельно-

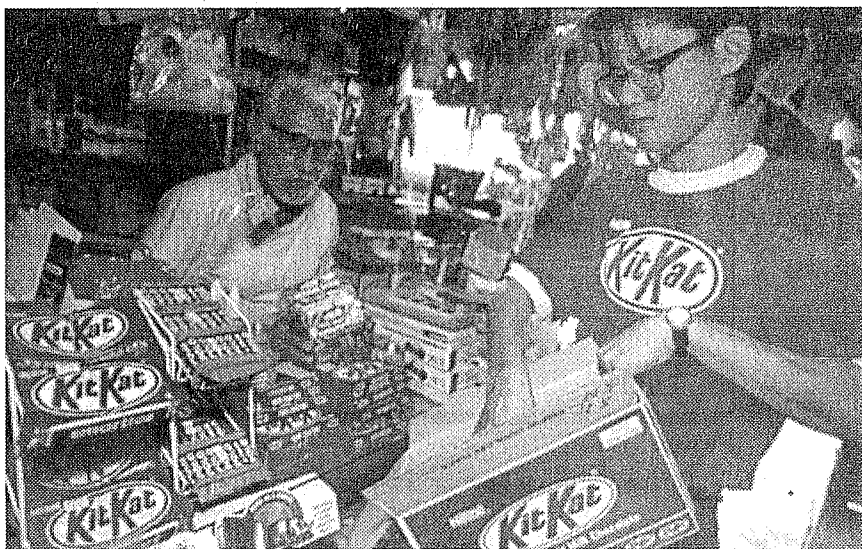


Источник: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, St. Paul, Minn.: West, 1995, 239.

Рис. 8.1. Глобальные корпоративные стратегии

сти. Многонациональная компания может присутствовать во многих странах, но ее менеджмент «имеет право» отвергнуть идею глобального рынка. Французы не желают пить за завтраком апельсиновый сок, в некоторых районах Мексики для мытья посуды используют стиральный порошок, а на Ближнем Востоке предпочитают зубную пасту со вкусом специй. Когда *Parker Pen* перешла на единую международную рекламную кампанию и сократила число моделей авторучек с 500 до 100, данное управленческое решение едва не вылилось в крупнейшую стратегическую катастрофу. Сегодня компания разрабатывает особые модели «золотых перьев» и специальную рекламу для каждого регионального рынка. *Du Pont* производит одни и те же удобрения для Бразилии и Японии, а вот в *Avon* обнаружили, что в Стране восходящего солнца методы продажи товаров на дому неэффективны и потому применяют более мягкие подходы.

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ. Транснациональная стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах. Истинную транснациональную стратегию воплотить очень сложно, так как достижение одной из корпоративных целей может потребовать глобальной координации бизнеса, а другой — повышенной гибкости в одном из регионов. С другой стороны, многие компании, испытывая, в связи с усилением конкуренции, потребность в повышении глобальной эффективности, сталкиваются с требованием более полного удовлетворения региональных потребностей. Один из примеров реализации успешной транснациональной стратегии — американский банк *Citicorp*, в планах которого — создание глобальной коммуникационной сети стоимостью в сотни миллионов долларов, что позволит повысить уровень обслуживания потребностей



Шоколадные плитки *Kit Kat* производятся из малайзийских какао-бобов, что позволяет продавать их на 30 % дешевле, чем при импорте. *Nestle* придерживается мультирегиональной стратегии. Из 8 тыс. торговых марок лишь 750 зарегистрированы более чем в одной стране

его клиентов-инвесторов. И в то же время *Citicorp* ищет пути специфической инвестиционной поддержки стран, в которых открываются его офисы. Компания *Caterpillar Tractor* достигает глобальной эффективности благодаря производству конечной продукции из унифицированных комплектующих, которые централизованно производятся на нескольких заводах. Однако сборка изделий осуществляется на основных рынках в соответствии с предъявляемыми ими требованиями к специфическим функциям промышленных тракторов и другой техники.

В стремлении добиться сокращения издержек многие многонациональные компании ориентируются на стратегию глобализации. Но даже глобальные товары, дабы удовлетворить национальному законодательству и предпочтениям потребителей, требуют внесения в них определенных, пусть незначительных изменений. Некоторые товары лучше подходят для стандартизации, чем другие. В большинстве многонациональных корпораций, выпускающих широкий спектр продукции, по одним из товаров применяется мультирегиональная стратегия, по другим — стратегия глобализации.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАМЕРЕНИЯ

Руководствуясь основополагающей стратегией фирмы, менеджеры разрабатывают план, описывающий распределение ресурсов и порядок действий во внешней среде, направленный на достижение целей организации, который обычно и называют **стратегией**. Одновременно менеджмент преследует цель развития стержневых компетенций компании и синергизма ее видов деятельности и подразделений, что позволяет ей предлагать ценные для покупателей товары и услуги.

СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ. Стержневые компетенции компании — это те виды деятельности, которые она в сравнении с конкурентами делает особенно хорошо. Наличие стержневых компетенций является стратегическим преимуществом компании, ведь это значит, что фирма обладает опытом, отсутствующим у ее соперников (превосходство в области исследований и разработок, технологии, эффективность производства или обслуживания покупателей). Например, компания *James River* приобрела высокотехнологичную автоматизированную производственную линию, благодаря которой она получила возможность производить бумажные полотенца и салфетки дешевле, чем ее основные соперники *Scott Paper* и *Procter & Gamble*. Компания *Johnson & Johnson* славится умением генерировать новые идеи, быстро воплощать их в материальные формы и постоянно улучшать свои товары. Одноразовые контактные линзы «*Acuvue*» подразделения *Vistakon* позволили *J&J* завоевать 25 % рынка. Основное конкурентное преимущество торговой компании *Home Depot* состоит в высочайшем уровне обслуживания покупателей, достижению которого организация обязана терпеливым и знающим продавцам.

СИНЕРГИЗМ. Синергизм возникает, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект больший, чем сумма их отдельных действий, что может быть связано с сокращением затрат, увеличением доли рынка, совершенствованием технологий производства или управления. К примеру, компания *AT&T* стремится достичь синергизма между оказывающими услуги связи и производящими телекоммуникационное оборудование подразделениями. Речь идет о технологии совместной передачи голоса и других данных, услуге, в которой, по мнению *AT&T*, ост-

ро нуждаются стремящиеся к глобализации компании. Один из путей достижения синергизма — улучшение взаимоотношений между поставщиками и покупателями, другой — создание стратегических альянсов компаний. Небольшая фирма *Erie Bolt* (Пенсильвания, США) вошла в союз с 14 другими компаниями из того же региона. Его участники совместно используют оборудование, делятся списками клиентов и прочей информацией, что позволяет компаниям реализовать преимущества обслуживания крупного рынка, которых они никак не могли бы получить в одиночку. Компания *Hammond Enterprises* (Джорджия, США) разрабатывает и производит бейсболки, кружки и футболки с символикой фирм-заказчиков, среди которых такие гиганты, как *Coca-Cola* и *Lockheed*. В компании работают всего семь человек. Эффект синергизма возникает благодаря тому, что *Hammond* освобождает крупные компании от необходимости проводить исследования и разрабатывать сувенирную продукцию, а значит, клиенты получают возможность приобрести ее по ценам меньшим, чем по себестоимости собственного производства.

СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ. Развитие стержневых компетенций и получение синергетических эффектов позволяет компаниям создавать ценные для потребителей товары и услуги. Ценность в данном случае можно определить как комбинацию получаемых потребителями выгод и связанных с ними издержек. Товар, приобретение которого влечет за собой низкие затраты и незначительные выгоды, обладает небольшой ценностью. Например, в начале своей деятельности авиакомпания *People Express Airlines* произвела настоящий фурор низкими ценами на билеты, но они не смогли компенсировать путешественникам постоянные задержки рейсов. Повышение ценности товаров и услуг для покупателя должно быть сердцем стратегии фирмы. Менеджеры должны понимать, в каких частях их организаций создается ценность, а в каких нет. Компания будет прибыльной только тогда, когда создаваемая ею ценность превышает стоимость используемых ресурсов. Если фирма не способна точно оценить свой потенциал повышения ценности, значит ее менеджмент чувствует себя слишком благодушно, беспечно. В *McDonald's*, например, провели специальное исследование на предмет наилучшего использования стержневых компетенций компании, в результате чего в меню ее кафе появились «экономичные обеды», а потребители встречают сами закусовые в универмагах *Wal-Mart* и *Sears*.

УРОВНИ СТРАТЕГИИ

Еще один аспект стратегического менеджмента связан с организационными уровнями реализации стратегии. Обычно выделяют три уровня стратегии: корпоративный, уровень бизнес-единиц и функциональный (см. рис. 8.2).

СТРАТЕГИЯ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ. Стратегия корпоративного уровня определяет организацию в целом, ее бизнес-единицы и товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность и отвечает на вопрос: *каким бизнесом мы занимаемся?* Стратегическая деятельность на корпоративном уровне включает в себя, к примеру, приобретение нового бизнеса, расширение или сокращение уже существующих бизнес-единиц, заводов, товарных линий,

Стратегия корпоративного уровня:
Каким бизнесом мы занимаемся?

Стратегия бизнес-единиц:
Как мы ведем конкурентную борьбу?

Стратегия функционального уровня:
Как мы поддерживаем стратегию подразделений?

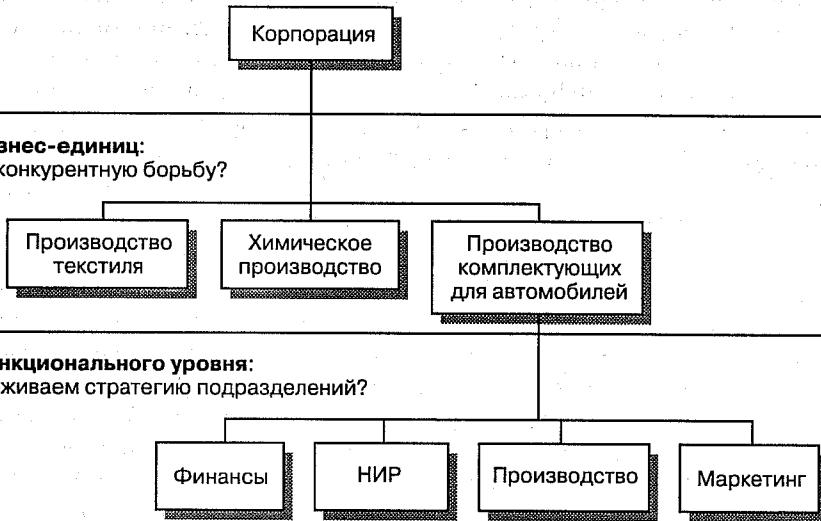


Рис. 8.2. Три уровня стратегии в организации

создание совместных предприятий с другими компаниями в новых областях. В качестве примера стратегии корпоративного уровня можно привести *Sears, Roebuck & Co.* В 1992 г. торговая компания решила отказаться от своего разнопланового имиджа и вновь вплотную заняться розничной торговлей. Ее выбор означал отказ от стратегии, в соответствии с которой компания в течение десятилетия направляла усилия на поглощение различных фирм в сфере услуг: недвижимости, страховом и финансовом бизнесе. Чтобы избавиться от многомиллиардных долгов и покинуть наконец вечное третье место в сфере розничной торговли (после *Wal-Mart* и *Kmart*), *Sears* отказалась от основной массы финансовых подразделений и сфокусировалась на одном направлении — торговле. Прямо противоположной стратегии придерживается компания *Bausch & Lomb*: она приобрела фирму *Miracle Ear* (производство слуховых аппаратов), компанию *Interplak* (производство электрических зубных щеток) и несколько фирм-производителей имплантантов для дантистов, открыла собственное производство кремов и лосьонов. Благодаря этой стратегии *Bausch & Lomb* перестала быть простым производителем контактных линз и очков марки «*Ray-Ban*», а превратилась в компанию, миссия которой состоит в обеспечении здоровья человеческих органов, которые находятся выше шеи.

СТРАТЕГИЯ НА УРОВНЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ. Стратегия на уровне подразделений относится к каждой сфере бизнеса или товарным линиям, определяет приемы и методы борьбы бизнес-единиц за рынок и покупателей и отвечает на вопрос: «Как мы конкурируем?» Принимаемые на этом уровне решения затрагивают объемы отчислений на рекламу, направления и масштабы исследований, вносимые в товары изменения, создание новых продуктов, расширение или сокращение товарных линий,

инвестиции в новые технологии или производственное строительство. Например, Стив Берд сумел вдохнуть жизнь в «умирающую» сеть американских супермаркетов *Safeway*, превратив ее в мощную конкурентоспособную розничную фирму. С. Берд принял решение о сокращении капитальных затрат на 40 %, что позволило предложить покупателям существенную экономию. Еще один пример. Для того чтобы сохранить конкурентоспособность на вошедшем в фазу кризиса когда-то высокодоходном рынке роскошных отелей, управляющая сетью гостиниц компания *Hyatt Hotels* в 1990 г. приняла решение сократить часть менеджеров, отказаться от не пользующихся спросом услуг, сконцентрировать усилия на маркетинге и рекламе.

СТРАТЕГИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ. На данном уровне стратегия отвечает на вопрос: «*Как мы поддерживаем стратегию бизнес-единиц?*» **Стратегия функционального уровня** относится к основным функциональным отделам фирмы в рамках подразделений и охватывает все жизненно важные функции: финансы, ИИР, маркетинг, производство. Так, функциональная стратегия отдела маркетинга *Hyatt Hotels* заключается в повышении уровня обслуживания клиентов, часто совершающих деловые поездки. Для них разработана специальная программа «Золотой паспорт», они получают номера, в которых в обязательном порядке имеются факс и модем.

ОТ ФОРМУЛИРОВАНИЯ К ВНЕДРЕНИЮ

Последний аспект стратегического менеджмента связан с формулированием и внедрением стратегии. **Формулирование** стратегии включает в себя процессы планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план. Данный процесс может потребовать анализа факторов внешней среды и внутренних проблем фирмы. Полученные результаты затем превращаются в цели и стратегию. В этом и состоит отличие формулирования стратегии от ее **внедрения**, т. е. использования управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов. Процесс внедрения есть претворение стратегического плана в жизнь. Чтобы превратить сформулированную на бумаге стратегию в реальность, необходимы оборудование, ресурсы, возможно, измененная организационная структура и система оплаты, наконец, убеждение работников в целесообразности предпринимаемых действий.

Стратегический менеджмент

Общая схема процесса стратегического менеджмента представлена на рис. 8.3. Первая его стадия — оценка руководителями компании ее текущего положения, анализ ее миссии, целей и стратегии. Для того чтобы идентифицировать факторы, воздействующие на положение организации в «мире», проводится анализ внешней и внутренней сред. Возможно, руководство придет к выводу о необходимости корректировки миссии или целей компании, стратегий на различных организационных уровнях. Завершающей стадией стратегического менеджмента является внедрение новой стратегии.



Рис. 8.3. Процесс стратегического менеджмента

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Ситуационный анализ (анализ ССВУ) представляет собой идентификацию сильных и слабых сторон организации, а также влияющих на ее деятельность внешних возможностей и угроз. Данный анализ должен быть неотъемлемым атрибутом разработки стратегии каждой компании, и в первую очередь рассматривающих возможность глобализации, так как в последнем случае им придется оперировать в различных внешних окружениях. Информацию о внешних возможностях и угрозах можно получить из различных источников: от покупателей, поставщиков, банкиров, знакомых, работающих в других организациях, консультантов, из отчетов государственных органов, специализированных журналов, на собраниях членов ассоциаций. Многие компании пользуются услугами специализированных фирм, которые составляют подборки из газетных статей и анализируют тенденции внутреннего и международного рынков. Некоторые компании прибегают к изощренным способам получения информации о конкурентах: опрашивают кандидатов на рабочие места, переманивают работников, проводят собеседования с бывшими служащими и покупателями фирм-соперниц, выдавая себя за туристов, посещают экскурсии по заводам, покупают выбрасываемый из офисов мусор.

Информацию о сильных и слабых сторонах организации менеджеры могут почерпнуть из разнообразных отчетов, включая бюджеты, финансовые показатели, отчеты о прибылях и убытках, опросы работников на предмет отношения к компании и удовлетворенности от труда. 80 % рабочего времени менеджеров используется на получение и передачу

информации. В ходе личных встреч и бесед с работниками всех уровней руководители получают необходимые сведения о достоинствах и уязвимых местах своей компании.

ВНУТРЕННИЕ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ. *Сильные стороны* — это позитивные внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей. *Слабые стороны* — это внутренние характеристики компании, негативно воздействующие или ограничивающие ее деятельность. В табл. 8.1 приведены некоторые примеры сильных и слабых сторон организации с точки зрения менеджмента. Как правило, информация такого рода относится к конкретным функциям (маркетинг, финансы, распределение, производство, ИИР). В ходе анализа внутренней среды оцениваются организационная структура, компетентность и качество менеджмента, характеристики человеческих ресурсов. Полученные данные позволяют менеджменту сопоставить сильные и слабые стороны компании с достоинствами и недостатками конкурентов. Например, быстрый рост компании *Marriot* (программа строительства новых отелей) стал возможен благодаря прежде всего ее мощной финансовой базе, высокой репутации у кредиторов.

Таблица 8.1. Перечень возможных сильных и слабых сторон организации

Менеджмент и организация	Финансы	Маркетинг
Качество менеджмента Качество персонала Степень централизации Организационная структура Системы планирования, информации и контроля	Норма прибыли Соотношение собственных и заемных средств Объем запасов Норма возврата инвестиций Кредитоспособность	Каналы распределения Доля рынка Эффективность рекламы Удовлетворение покупателей Качество продукции Уровень сервиса Текучесть кадров среди торговых работников
Производство	Человеческие ресурсы	Научные исследования и разработки
Расположение заводов Возраст оборудования Система закупок Контроль качества Производительность/эффективность	Опыт и образование работников Отношения с профсоюзами Текучесть кадров, частота прогулов Удовлетворение от труда Жалобы	Прикладные исследования Возможности лабораторий Программы исследований Разработка новых продуктов Разработка новых технологий

Источники: Howard H. Stevenson, «Defining Corporate Strengths and Weaknesses», Sloan Management Review 17, Spring 1976, 51–68; M. L. Kastens, Long-Range Planning for Your Business, New York: American Management Association, 1976.

ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ. *Угрозами* называют факторы внешней среды, которые могут препятствовать достижению стратегических целей организации. *Возможности* — это особенности внешней среды, которые, возможно, будут способствовать достижению компанией стратегических целей. Общая оценка внешней среды производится по девяти составляющим (см. гл. 3). Стратегическое поведение организации находится под воздействием элементов среды задач (действия конкурентов, покупатель, поставщики, источники рабочей силы), а элементы генеральной среды оказывают на организацию скорее косвенное влияние, но, тем не менее, требуют анализа и учета при планировании мероприятий. Генеральная среда включает в себя технологические открытия, экономические, законодательные/политические и международные события, а также социокультурные изменения. Кроме того, дополнительные возможности и угрозы могут быть связаны с группами влияния и заинтересованными группами, кредиторами, доступом к природным ресурсом, уровнем отраслевой конкуренции.

К примеру, компания *Kellogg* пришла к выводу, что ее доля рынка (когда-то крупнейшая) кукурузных хлопьев в США сократилась почти на 10 %. Анализ информации о конкурентах и потребителях показал, что «на пятки» компании наступают соперники, предлагающие новые и более дешевые продукты, а кроме того — производители частных марок аналогичных хлопьев. Менеджмент компании *Kellogg* разработал ответные стратегические меры, которые предполагали в качестве первого шага действия, направленные на повышение репутации торговой марки, для чего были увеличены расходы на рекламу в общенациональном масштабе⁵.

Другой наглядный пример, демонстрирующий ценность ситуационного анализа для разработки стратегии, — опыт компании *Eastman Kodak*.

СИЛА И СЛАБОСТИ EASTMAN KODAK

Компания с таким громким именем просто не может не быть богатой, гордой собой, вызывающей восхищение у покупателей. Но в последнее время у *Kodak* появились основания для сомнений в своих возможностях. На протяжении 1980-х гг. в компании прошло 5 реструктуризаций, направленных на повышение эффективности ее деятельности, и тем не менее в 1993 г. объем прибыли оказался меньшим, чем в 1982 г. В конце 1993 г. *Kodak* возглавил Джордж Фишер, под руководством которого «хворающей» компании был «прописан» прежде всего анализ ССВУ. На основе полученных результатов были определены новые стратегические направления компании.

Дж. Фишер был уверен, что *сильные стороны Kodak* по-прежнему сильны (начиная с пользующейся доверием торговой марки, до составляющей 70 % доли рынка традиционных фотоуслуг). Кроме того, Бог не обделил компанию технологическими талантами, а на исследования в области цифровой печати, которая рано или поздно вытеснит традиционные фотопленки, были направлены миллиарды долларов.

Но у *Kodak* были и заметные *слабости*, в частности недовольные трудом работницы и скучноватая корпоративная культура, стимулирующая не поиск новых возможностей, а защиту уже завоеванных позиций. Компания разрывалась между фотографическим бизнесом и подразделениями, производящими товары для дома и здоровья, не в силах остановиться на основных направлениях развития. Разработки и маркетинговые усилия в сфере цифровой фотографии велись разрозненно, общая цель отсутствовала.

Возможности были прямым следствием сильных сторон компании. Цифровая печать представляла собой быстрорастущий рынок, в то время как потребности в традиционной фотографии постепенно сокращаются. Поддержание традиционного направления возможно было осуществить на азиатских рынках, не говоря уже о «целине» России, Индии и

Бразилии. Их потенциала хватало еще как минимум на 10 лет. «Половине населения земного шара еще только предстоит сделать свой первый снимок, — говорит Дж. Фишер. — А мы имеем возможность оказать помощь новичкам. Необходимо всего лишь положить желтые коробочки с пленкой».

Самую большую угрозу для *Kodak* представляли конкуренты, и прежде всего *Fuji* и другие производители фотопленки. Что касается цифровой печати, то глобальных конкурентов было еще больше: *Canon*, *Casio*, *Fujitsu*, *Sony*, *Hewlett-Packard*, а также множество небольших, делающих первые шаги на новом рынке компаний.

Что же говорит ССВУ-анализ о стратегии компании в ближайшем будущем? Чтобы в полной мере использовать возможности и сильные стороны, Дж. Фишер принял решение о немедленной продаже стратегических бизнес-единиц, специализирующихся на производстве товаров для дома и здравоохранения. Улучшения коммуникаций и методов руководства помогли поднять боевой дух работников, а стремление Дж. Фишера к надежности, качеству, быстрому принятию решений и улучшению производственного цикла, а также всей деятельности постепенно изменяет культуру компании. Чтобы быть во всеоружии в эпоху цифровой печати, разрозненные усилия исследователей были объединены в автономном подразделении, во главе которого встал бывший руководитель отдела маркетинга. Далее, *Kodak* начал переговоры о заключении альянсов с такими компаниями, как *IBM*, *Hewlett-Packard*, *Sprint* и *Microsoft*, дабы ее новые продукты имели поддержку гигантов электронной промышленности⁶.

Разработка стратегии на корпоративном уровне

ПОРТФЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Портфельная стратегия означает наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами. В качестве аналогии рассмотрим ваш личный инвестиционный портфель: вы можете изменить (диверсифицировать) его, добавив несколько акций с высоким риском и высокой доходностью, или несколько менее рискованных акций, или несколько государственных облигаций. Так же и корпорации предпочитают иметь сбалансированный набор подразделений, или **стратегических бизнес-единиц (СБЕ)**. Каждая СБЕ имеет свою миссию, товарные линии, конкурентов и рынки сбыта. Как правило, высшие руководители корпораций поступают следующим образом: сначала формулируется основополагающая стратегия, а затем составляется портфель из нескольких СБЕ, которые и призваны претворять ее в жизнь. Чтобы лучше представить себе портфельную стратегию компании, рекомендуется воспользоваться так называемой матрицей БКГ.

МАТРИЦА БКГ. Образец матрицы БКГ (аббревиатура БКГ происходит от названия компании Бостонская консультационная группа (*Boston Consulting Group*)) представлен на рис. 8.4. В этой матрице все области бизнеса упорядочиваются по двум измерениям: темпам роста и доле рынка. Показатель *темпов роста бизнеса* отражает развитие отрасли в целом, а показатель *доли рынка* — позиции СБЕ на рынке в сравнении с конкурентами. Очевидно, что возможны четыре основные комбинации выбранных показателей.

«Звездой» является подразделение, оперирующее в быстрорастущей отрасли и имеющее значительную долю рынка. Значение «звезды» для компании определяется ее потенциалом развития. Но обеспечение ее роста предполагает дополнительные инвестиции. «Звезда» весьма заметна и привлекательна, она генерирует прибыль и характеризуется положительными денежными потоками даже в тех случаях, когда отрасль достигает стадии зрелости и рост рынка существенно замедляется.

«Денежные дойные коровы» «пасутся» в зрелых, медленно растущих отраслях, занимая в них доминирующие позиции. Поскольку производственные и рекламные инвестиции были осуществлены достаточно давно, «коровы» характеризуются положительными денежными потоками. «Золотое молоко» идет на подпитку других, более рискованных предприятий компании.

«Вопросительные знаки» оперируют в новых, быстрорастущих отраслях, но имеют небольшие доли рынка. Бизнес связан с высокими рисками: он может и превратиться в «звезду», и потерпеть фиаско. Компания имеет возможность инвестировать в «вопросительные знаки» средства, полученные от «дойных коров».

«Собаки» не блещут результатами в бизнесе, довольствуясь небольшим долями на медленно растущих рынках. «Собака» приносит корпорации небольшую прибыль и если ее перспективы представляются туманными, бизнес может быть ликвидирован или продан первому желающему.

На рис. 8.4 представлен гипотетический корпоративный портфель из нескольких бизнес-единиц. Размеры кругов показывают их относительную величину в общем портфеле. Большинство организаций, и *Gillette* в том числе, имеют подразделения более чем в одном квадранте.

ПОРТЕФЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ *GILLETTE*

В портфеле *Gillette* имеется несколько «дойных коров», самой известной из которых является подразделение по производству бритвенных принадлежностей, на долю которого приходится две трети всех прибылей компании и крупная доля стабильного рынка (бритвенные системы «*Atra*», «*Trac II*» и «*Sensor*», одноразовые бритвы «*Good News*» и бритвы для женщин также марки «*Sensor*»). В 1992 г. компания установила контроль над крупнейшим производителем бритвенных лезвий в Китае. Другой «дойной коровой» являются лаборатории *Oral-B*, выпускающие зубные щетки и другие гигиенические товары для ухода за полостью рта, пользующиеся стабильным спросом. Дочернее предприятие *Braun* по праву носит титул «звезды»: темпы роста производства позволяют надеяться, что ему удастся опередить подразделение бритвенных принадлежностей. Более 70 % прибыли *Braun* приходится на абсолютно новые товары, о которых пять лет назад никто и не задумывался: кофеварки «*PowerPump*» для приготовления «эспрессо» и «капучино»; кофеварки «*FlavorSelect*» (позволяют регулировать крепость кофе); фены «*SuperVolume*» (сушка волос от корней и увеличение объема прически). Еще одна «звезда» — подразделение канцелярских товаров. После поглощения компании *Parker Pen Holdings Limited* (обойшедшейся в \$ 561 млн) стратегическая бизнес-единица *Gillette* стала самым большим в мире производителем письменных принадлежностей, владеющим помимо «*Parker*» такими торговыми марками, как «*Paper Mate*», «*Flair*», «*Erasermate*» и «*Waterman*». Подразделение имеет прекрасные перспективы на международном рынке. «Вопросительный знак» компании — подразделение товаров личной гигиены. Ориентированная на европейский рынок линия товаров для женщин провалилась, а продажи других продуктов, в частности мужского дезодоранта «*Right Guard*» и крема для бритья «*Foamy*», не отличаются стабильностью. Недавно компания выпустила новую линию товаров для мужчин: гелевый дезодорант и гель для бритья. В случае если и ей не суждено завоевать

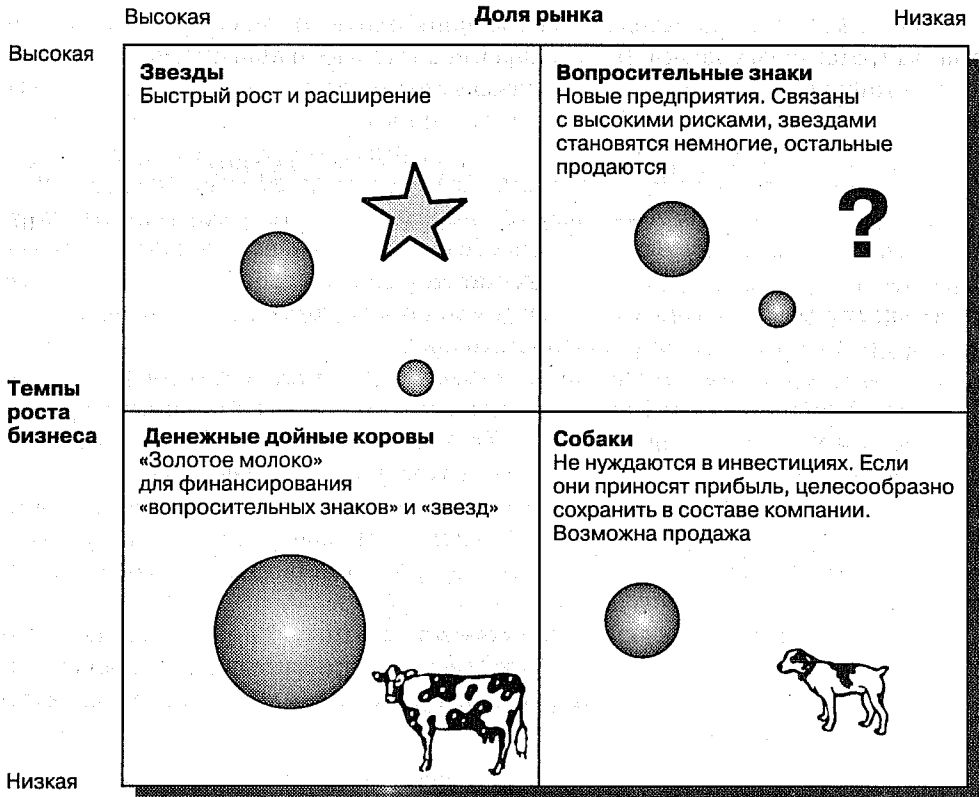


Рис. 8.4. Матрица БКГ

крупную долю рынка, подразделение перейдет в разряд «собак». Ранее это случилось с серией одноразовых зажигалок «Cricket», полностью проигравшей «сражение» торговой марке «Vic». Gillette продолжает экспериментировать с новыми продуктами и «вопросительными знаками», рассчитывая, что в ее портфеле появятся новые «звезды» и «дойные коровы»⁷.

Формулирование стратегии на уровне подразделений

Рассмотрим проблемы стратегии на уровне подразделений компании. Основная задача менеджмента стратегических бизнес-единиц — непосредственное участие в конкурентной борьбе. основополагающие направления стратегии остаются неизменными (рост, стабилизация, экономия), но реализуются они не в формах поглощений или

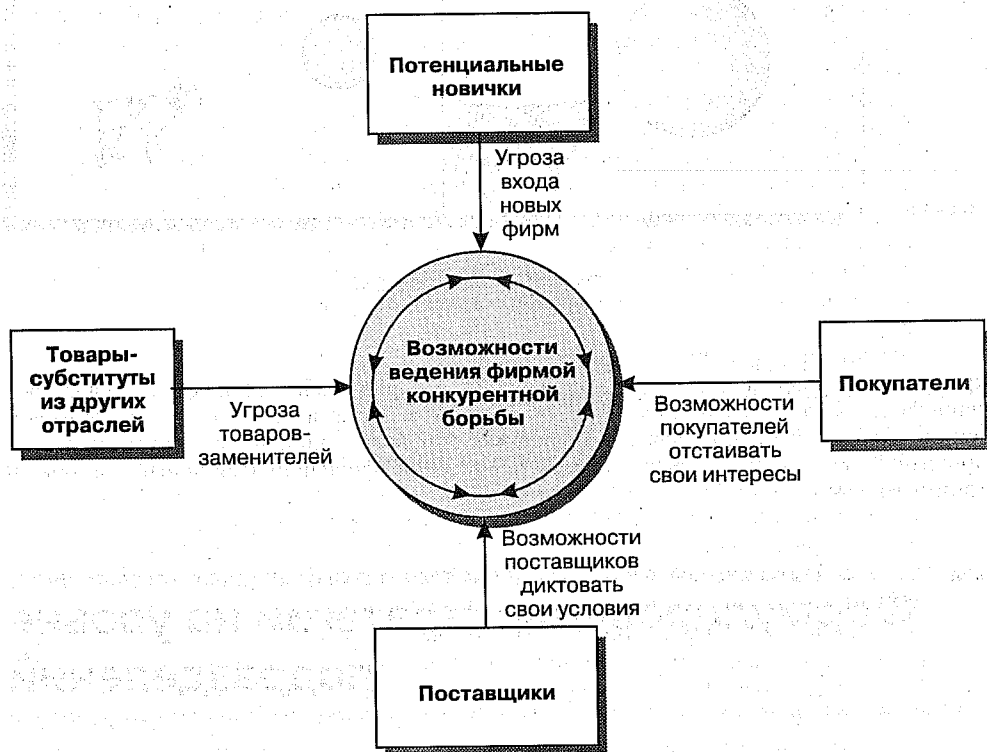
отказов от владения, а в методах конкуренции. Выделяют две модели формулирования стратегии на уровне СБЕ: конкурентные стратегии Майкла Портера и жизненный цикл товара.

КОНКУРЕНТНЫЕ СИЛЫ И СТРАТЕГИИ М. ПОРТЕРА

Результаты исследования деятельности ряда коммерческих организаций позволили М. Портеру высказать предположение о том, что на уровне СБЕ стратегии формируются под воздействием пяти конкурентных сил⁸.

КОНКУРЕНТНЫЕ СИЛЫ. На рис. 8.5 представлены действующие во внешней среде фирмы конкурентные силы, определяющие ее позиции в отрасли.

1. *Потенциальные новички.* Если какая-либо фирма планирует войти в новую отрасль, ей придется преодолеть установленные на входе в нее барьеры (крупные инвестиции, эффект масштаба). К примеру, для строительства автомобильного завода требуется гораздо больше средств, чем для организации торговли по почте.
2. *Возможности покупателей отстаивать свои интересы.* Потребители, обладающие информацией, становятся влиятельными покупателями. Из рекламы и других



Источник: Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.

Рис. 8.5: Пять влияющих на отраслевую конкуренцию сил

- источников потребители быстро узнают о сложившихся на рынке ценах и различных условиях поставок, поэтому их влияние на фирму-производителя возрастает. Особенно заметно это проявляется в том случае, когда фирма имеет одного-двух основных покупателей, на долю которых приходится значительный объем продаж поставщика.
3. *Возможности поставщиков диктовать свои условия.* Влиятельность поставщиков во многом определяется их концентрацией в данном регионе и наличием альтернативных производителей. Единственный поставщик авиадвигателей для небольшой компании-производителя самолетов оказывает существенное влияние на ее деятельность. Кроме того, необходимо учитывать воздействие покупателя на поставщика, его возможность организовать самостоятельное производство комплектующих.
 4. *Товары-субституты из других отраслей.* Влияние альтернативных продуктов или субститутов выпускаемых фирмой товаров определяется динамикой издержек их производства и другими тенденциями. К примеру, растущее внимание людей к собственному здоровью привело к изменению многих потребительских предпочтений. Растущая популярность заменителей сахара негативно отразилась на уровне спроса на сахар, потребители все чаще отказываются от аэрозольных упаковок.
 5. *Возможности ведения фирмой конкурентной борьбы.* Драка за покупателя, обман конкурентов — все это примеры того, что М. Портер назвал «рекламной возней». Из рис. 8.5 следует, что формы конкурентной борьбы в большинстве случаев определяются рассмотренными нами выше четырьмя силами, а также уровнем издержек фирмы и дифференцированием ее товаров. Наглядный пример острого конкурентного соперничества — действия компаний *PepsiCo* и *Coca-Cola*. Не менее жаркая битва идет между *Federal Express* и *United Parcel Service*: обе компании борются за лидерство в сфере экспресс-доставки. *UPS* предложила новую услугу: доставку отправлений к 8:30 утра на следующий день, на два часа быстрее, чем *Federal Express*! Последняя в свою очередь разработала компьютерную систему *FedEx Ship*, позволяющую любому имеющему персональный компьютер клиенту осуществлять вызов курьера для приема посылки, самостоятельно напечатать данные об отправителе и получателе, контролировать движение отправлений. «Ответный залп» *UPS* заключался в образовании альянса с частной компьютерной сетью *Prodigy* и предоставлении аналогичных услуг⁹.

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ. Компаниям, которые стремятся найти свое место в конкурентном мире, М. Портер советует придерживаться одной из трех стратегий: дифференцирования, лидерства по издержкам и фокусирования (см. табл. 8.2).

1. *Дифференцирование.* Сущность стратегии дифференцирования заключается в попытке компании-производителя добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных, для чего организация широко использует рекламу, наделяет свои товары отличительными характеристиками, обеспечивает исключительно высокое качество сервиса, использует новые технологии. Успех данной стратегии позволяет компании рассчитывать на высокую прибыль (лояльные покупатели готовы приобретать товары или услуги по более высоким ценам). Вот несколько примеров успешной стратегии дифференцирования: автомобили «*Mercedes-Benz*», бытовая техника «*Maytag*», медицинский препарат «*Tylenol*», воспринимаемые на своих рынках как уникальные, не похожие на остальные товары того же класса продукты. Эффективная стратегия дифференцирования предполагает, что компания, как правило, обладает развитыми маркетинговыми способностями, творческим мышлением и репутацией лидера.

Наличие лояльных марке компании потребителей позволяет компании избежать жесткой конкурентной борьбы, и в случае успеха стратегия дифференцирования позволя-

Таблица 8.2. Характеристики организаций в соответствии с конкурентными стратегиями М. Портера

Стратегия	Характеристики организаций
Дифференцирование	<p>Органичные, свободные действия, высокая степень координации между отделами</p> <p>Большой потенциал в научных исследованиях и разработках</p> <p>Творческое чутье, оригинальные идеи</p> <p>Развитые маркетинговые способности</p> <p>Поощрение инноваций</p> <p>Высокий уровень качества и технологическое лидерство</p>
Лидерство по издержкам	<p>Централизованное руководство, жесткий контроль над издержками</p> <p>Приоритетность стандартных процедур</p> <p>Производство основывается на простых в освоении технологиях</p> <p>Высокий уровень эффективности систем закупок и распределения продукции</p> <p>Контроль над деятельностью работников, ограничение их полномочий</p> <p>Частые и детальные контрольные отчеты</p>
Фокусирование	<p>Для достижения конкретной стратегической цели используется комбинация из перечисленных выше характеристик</p> <p>Высоко ценится и вознаграждается гибкость и устойчивые связи с покупателями</p> <p>Издержки соразмерны уровню сервиса и степени лояльности потребителей</p> <p>Работники, контактирующие с покупателями, в обязательном порядке наделяются дополнительными полномочиями</p>

Источники: Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press, 1980; Michael Treacy and Fred Wiersema, «How Market Leaders Keep Their Edge», Fortune, February 6, 1995, 88–98; Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Strategic Management (St. Paul, Minn.: West, 1995), 100–113.

ет добиться ослабления позиций покупателей, поскольку другие продукты воспринимаются ими как менее привлекательные. Кроме того, уменьшается угроза со стороны товаров-заменителей. Дифференцирование позволяет создать на входе в отрасль дополнительные барьеры (та же покупательская лояльность).

2. *Лидерство по издержкам.* Стратегия лидерства по издержкам предполагает, что организация активно использует новые методы повышения производительности, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки. Низкий уровень затрат позволяет продавать товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов по более низким ценам, получая целевую прибыль. Стратегии минимизации затрат придерживается, в частности, *Compaq Computer*, которая стремится одержать верх над *IBM* и занять лидирующие позиции на рынке ПК посредством применения, в частности, системы поставок «точно вовремя», позволяющей добиться сокращения расходов на хранение запасов и производственных издержек. Компьютеры *Compaq* «слетают» с производственных линий со скоростью один ПК в десять секунд. Компании лучше, чем кому-либо из конкурентов, удается сокращать затраты, поэтому магазины заполнены недорогими устройствами, пользующимися огромным спросом у потребителей.

Стратегия лидерства по издержкам позволяет компании оградить себя от всех пяти конкурентных сил (рис. 8.5). Наиболее производительные, имеющие наименьшие издержки фирмы имеют наибольшие шансы на выживание в ценовой войне, надежно защищены от притязаний влиятельных покупателей и поставщиков (первые не имеют возможности приобрести товары по более низким ценам, а вторые испытывают проблемы в ведении переговоров с другими фирмами, не имеющими резервов по закупочным ценам). В случае появления товаров-субститутов или новых конкурентов лидер по издержкам имеет множество возможностей отстоять принадлежащую ему долю рынка.

3. *Фокусирование.* В случае стратегии **фокусирования** организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей, возможно, используя стратегии дифференцирования или лидерства по издержкам, но только в расчете на избранный рыночный сегмент. Так, служба проката автомобилей *Enterprise Rent-A-Car* сделала себе имя на политике замены автомобилей в страховых случаях, которую игнорировали лидеры отрасли (*Avis* и *Hertz*). Если взятый напрокат в *Rent-A-Car* автомобиль угонялся или попадал в аварию, арендатору на следующее утро пригоняли новую машину. Данная стратегия способствовала быстрому развитию *Rent-A-Car*, которая в 1994 г. была признана лучшей компанией по прокату автомобилей в США¹⁰.

М. Портер пришел к выводу, что компании, игнорирующие рассмотренные нами стратегии, не имеют конкурентных преимуществ. Прибыли, которые они получают, уступают показателям конкурентов, руководствующихся стратегиями дифференцирования, лидерства по издержкам или фокусирования.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

Жизненный цикл товара — это последовательность этапов, через которые проходит производимый компанией товар на рынке (см. рис. 8.6). Продукт разрабатывается в лабораториях отдельных компаний, после чего выводится на рынок. Если покупатели принимают новый товар, его продажи быстро растут. Затем наступает стадия зрелости, когда товар принимается максимальным числом потребителей, но объем продаж достигает своего пика и начинает постепенно снижаться. Постепенно продукт начинает выходить из употребления, мода на него проходит и наступает этап упадка. Концепция жизненного цикла применима как к товарам, так и к услугам (на рис. 8.6 представлены различные банковские услуги). Оказание банковских услуг на дому —

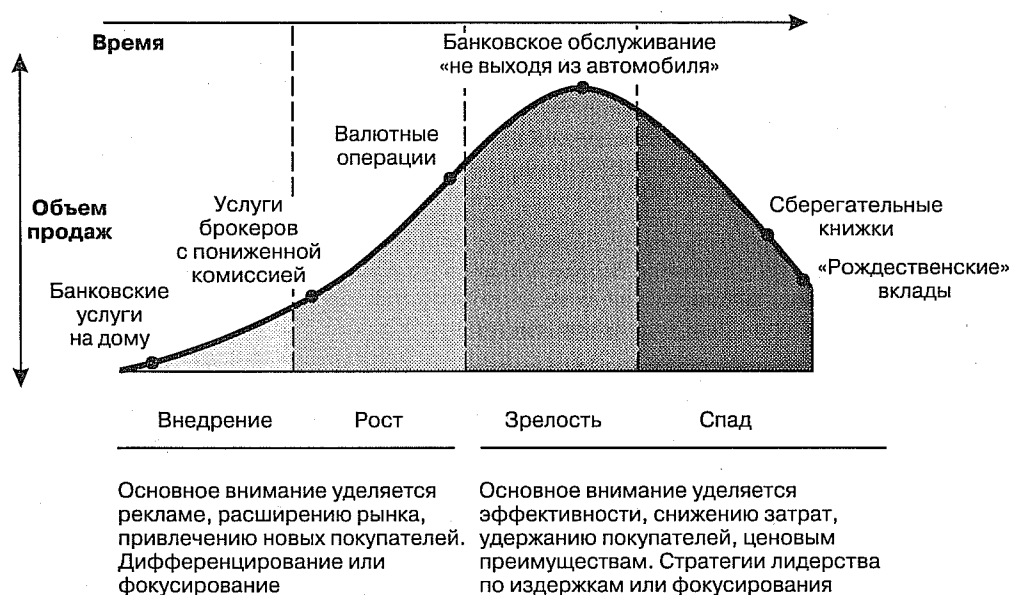


Рис. 8.6. Стратегии и стадии жизненного цикла банковских услуг

новый продукт, а услуги брокеров с пониженной комиссионной ставкой находятся на стадии бурного роста. Валютные операции проводятся уже довольно давно и приближаются к стадии зрелости, этапу, на котором находятся услуги по банковскому обслуживанию «не выходя из автомобиля». Сберегательные книжки находятся в фазе спада, их вытесняют валютные счета и депозитные сертификаты. Разнообразные «рождественские» вклады вышли из моды и предлагаются ограниченным кругом банков.

Банки, как и другие организации, имеют возможность варьировать стратегии в зависимости от стадий жизненного цикла своих продуктов. На этапах внедрения и роста возможна стратегия дифференцирования, в которой основной упор делается на рекламу, привлечение новых покупателей и расширение рынков сбыта. После того как продукт достигает зрелости, на первый план выходит стратегия лидерства по издержкам, ведь к этому моменту конкуренты вывели на рынок аналогичные товары. В используемых в отношении зрелого товара или услуги стратегии акцент делается на эффективность, снижение накладных расходов, ценовые преимущества перед конкурентами. Рассмотрим применение стратегий на уровне СБЕ компаний *H. J. Heinz*.

КОМПАНИЯ *H. J. HEINZ* И КРИВАЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРОВ

Heinz поставляет на рынок ряд продуктов питания, уже достигших стадии зрелости. В 1980-х гг. компания предприняла попытку сокращения издержек производства кетчупов, картофеля-фри, тунца, детского питания, супов и кормов для домашних животных. На посвященной снижению затрат конференции менеджеров исполнительный директор *Heinz* Тони О'Рейли привел следующие примеры экономии. Прежде всего компании удалось добиться того, что в течение 5 лет общие расходы были уменьшены на \$ 20 млн. В частности, была внедрена новая система закупок сырья и материалов, консолидация производства и пересмотр правил труда позволили сократить 2 тыс. сотрудников, снизились расходы на

рекламу (на смену 30-секундным телевизионным роликам пришли 15-секундные). Дабы менеджеры «не расслаблялись», Т. О'Рейли объявил, что в случае, если компании не удастся достигнуть снижения издержек другими методами, последует «хирургическое удаление» одного из уровней управления.

Но *Heinz* не забывает и о выводе на рынок новинок. Хорошо идут дела у замороженных продуктов «*Weight Watchers*» и линии десертов. Появилась новая линия растворимого детского питания. Благодаря экономии затрат на зрелых продуктах компания получила возможность увеличить расходы на развитие, рекламу и дифференцирование новых товаров¹¹.

Итак, стратегия лидерства по издержкам для находящихся на стадии зрелости товаров *Heinz* полностью оправдала себя. Возросли и доля рынка компании, и прибыли. Товары, находящиеся на ранних стадиях развития, достаточно дифференцированы (благодаря масштабной рекламе и стимулированию сбыта).

Формулирование стратегии на функциональном уровне

Стратегии функционального уровня представляют собой планы действий основных отделов фирмы; цель которых — обеспечение реализации стратегии данного уровня. К числу основных отделов коммерческой компании относятся отделы маркетинга, производства, финансов, кадров и отдел исследований и разработок (ИИР). Координация стратегий на функциональном уровне и стратегий на уровне подразделений позволяет достичь стратегических целей организации в целом.

Для примера рассмотрим компанию, которая в соответствии с принятой стратегией дифференцирования выводит на рынок новые товары (планируется, что вскоре они выйдут на траекторию роста). Очевидно, что стратегия отдела человеческих ресурсов компании должна соответствовать планируемому росту (обеспечение найма дополнительных работников и подготовка менеджеров среднего звена к переходу на новые должности). Отдел маркетинга обязан сконцентрировать усилия на проведении пробных продаж, агрессивной рекламной кампании и различных мероприятиях, стимулирующих приобретение новых товаров. Финансовому отделу необходимо разработать планы по привлечению кредитов и осуществлению масштабных производственных инвестиций.

Компания, товары которой находятся на стадии зрелости (а значит, наиболее адекватной для нее является стратегия лидерства по издержкам), придерживается иной функциональной стратегии. Отдел человеческих ресурсов должен выработать меры по стабилизации коллектива (перевод сотрудников на новые места, продвижение по служебной лестнице, стимулирование эффективной и безопасной работы). Маркетологам следует направить «основной удар» на повышение степени лояльности потребителей торговым маркам, развивать каналы распределения, добиться повышения их надежности. Производственники, как правило, концентрируют усилия на укрупнении партий товаров, оптимизации технологических маршрутов и сокращении издержек, финансисты — на чистых денежных потоках и положительной валюте балансов денежных средств.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**НОВЫЙ КУРС HEWLETT-PACKARD**

Компания *Hewlett-Packard* в третий раз с момента ее основания в 1939 г. изменяет курс. Первоначально организация производила приводившие в настоящий восторг потребителей высокоточные электрические инструменты. Но в 1980 гг. *Hewlett-Packard* сделала ставку на лазерные принтеры, персональные компьютеры для крупных корпораций, рабочие станции на основе *RISC*-процессоров и сетевое программное обеспечение. И вот компания делает новый шаг вперед, планирует создать глобальную информационную инфраструктуру и поставлять оборудование, которое позволит пользователям по всему миру подключать цифровые устройства так же просто, как втыкать вилку в розетку. При этом *Hewlett-Packard* удается оставаться прибыльной.

В чем состоит ее секрет? В формулировании и внедрении стратегии принимают участие сотрудники всех уровней компании. Подразделения компании невелики по размерам, штат каждого насчитывает не более 1500 человек. Между работниками высшего и низшего уровней имеется не более двух промежуточных звеньев. Аналитики утверждают, что такая структура упрощает осуществление обратной связи между потребителями товаров и ответственными за принятие решений лицами. В некоторых случаях отдельные группы работников получают право самостоятельно выбирать новые возможности для бизнеса, осуществляя свои идеи в тесном контакте с пользователями. В результате создается среда, в которой все учатся на своих же делах. Процесс формулирования и внедрения стратегии происходит одновременно в нескольких межфункциональных командах, включающих в себя сотрудников всех уровней иерархии. На каждом уровне команды составляют и внедряют стратегии, поддерживающие достижение организационных целей. Стратегия превращается из статического процесса (когда планы спускаются «сверху вниз») в динамичный.

Практика предоставления рабочим командам ресурсов и значительной степени свободы в принятии риска и разрешении технически и стратегически сложных задач позволяет *Hewlett-Packard* оставаться в числе лидеров в области информационных технологий.

Источники: Rainer Feurer and Kazem Chaharbaghi, «Dynamic Strategy Formulation and Alignment», Journal of General Management 20, no. 3, Spring 1995, 76–90; Brian Gillooly, «HP's New Course», Information Week, March 20, 1995, 45–56.

От планов к действиям

Внедрение, претворение стратегии в реальные дела — заключительный этап стратегического менеджмента. Многие считают, что реализация стратегии является наиболее сложным и ответственным этапом этого процесса. Как бы творчески ни была сформулирована стратегия, она должна быть адекватно претворена в практические действия. Сегодня все сильнее ощущается потребность в динамичных подходах как к формулированию, так и к исполнению стратегий. Неправомысленно рассматривать стратегию как статичный аналитический процесс; она требует дальновидности, интуиции и участия в ее разработке и реализации всех работников компании. Многие организации отказались от центральных отделов планирования, стратегия становится частью повседневной работы на всех управленческих уровнях (см. «Движущие силы управленческой революции»). Внедрение стратегии требует применения различных инструментов, изменения отдельных частей организации (см. рис. 8.7). После того как менеджмент принял решение о новой стратегии, начинается ее внедрение, сопровожда-

ющиеся изменениями в стилях руководства, структуре, информационных и контрольных системах и человеческих ресурсах.

ЛИДЕРСТВО

Лидерство (руководство) — это способность индивида оказывать с целью обеспечения внедрения стратегии влияние на членов организации. Руководство включает в себя убеждение, мотивацию и изменение корпоративных ценностей и культуры в целом. Призванный обеспечить выполнение новой стратегии руководитель организации имеет возможность проводить публичные выступления перед коллективом, издавать приказы, создавать коалиции, убеждать менеджеров средних уровней действовать в соответствии с его видением бизнеса. Если лидер позволяет принять участие в процессе формулирования стратегии сотрудникам организации, то существенно ускоряется процесс ее внедрения (работники осознают основные принципы новой стратегии и готовы к ее осуществлению). Иными словами, лидерство — это способ мотивации работников к изменению поведения и (в некоторых стратегиях) к принятию новых ценностей и отношений.

Приведем один пример. Лесли Векснер, председатель совета директоров компании *The Limited*, которой принадлежат марки женской одежды и торговые сети



Источник: Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*, 2d ed., St. Paul, Minn.: West 1986, 115.

Рис. 8.7. Основные инструменты претворения стратегии в жизнь

The Limited, Compagnie Internationale Express и Lerner New York, пытается разрешить проблемы, с которыми столкнулась организация, путем изменения стиля руководства. Президенты подразделений компании имели широкие полномочия, но это привело к тому, что магазины оказались «забиты» товарами, которые никоим образом не соответствовали позиционированию *The Limited* на рынке. Л. Векснер принял попытку перейти к более авторитарному стилю лидерства, чтобы привить компании новые ценности и выработать новый способ мышления, который бы стимулировал подразделения на совместную работу, обмен идеями и информацией¹².

СТРУКТУРА

Создание или изменение *структуры* компании обычно начинается со структуры организационной. Рассматриваются обязанности и ответственность менеджеров, распределение полномочий, схемы подразделений, отделов и производственных мощностей. Структура также определяет степень децентрализации управления компанией, процедуры разработки рабочих заданий и применяемые технологии (более подробно данная проблема будет рассмотрена в гл. 11).

ИНФОРМАЦИОННЫЕ И КОНТРОЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ

К *информационным и контрольным системам* относятся системы оплаты труда, поощрений, распределения ресурсов, собственно информационные системы, а также правила, политика и процедуры компании. Изменение этих систем является мощным инструментом внедрения стратегии. К примеру, если новая стратегия предполагает проведение агрессивной рекламной кампании, организации необходимо перераспределить имеющиеся у нее ресурсы в пользу отдела маркетинга. Менеджеры и сотрудники должны поощряться за приверженность новой стратегии и высокие результаты деятельности.

Исполнительный директор компании *ConAgra* (продукты питания под марками «*Healthy Choice*» и «*Banquet*») Филипп Флетчер создал вертикальную систему контроля за 60 подразделениями и новые корпоративные системы, позволившие добиться снижения затрат на закупки, складирование и транспортировку сырья и продукции. Дабы обеспечить принятие нововведений, было принято решение о том, что менеджеры подразделений получают в виде премий 25 % от достигнутой экономии. В первый же финансовый год компании удалось добиться сокращения расходов на \$ 100 млн. Кроме того, в компании была внедрена компьютерная система мониторинга за стоимостью получаемого сырья¹³.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Человеческие ресурсы компании — это ее работники. Отдел человеческих ресурсов занимается отбором, наймом, переводом, повышением в должности и увольнением сотрудников. Все его действия должны быть скоординированы с общей стратегией компании. К примеру, программы обучения работников могут быть направлены на осознание ими целей и значения новой стратегии или на выработку необходимых

навыков и стереотипов поведения. Иногда компании приходится осуществлять замену работников. Когда менеджмент одной из американских газет принял решение об изменении времени выхода с вечернего на утреннее, новая стратегия натолкнулась на сопротивление заведующих редакциями. В итоге 80 % из них были уволены в связи с отказом от сотрудничества. На их место газета наняла новых журналистов и в конечном итоге ее стратегия полностью оправдала себя¹⁴.

После трагической утечки ядовитого газа на заводе *Union Carbide* в Индии многие химические предприятия разработали стратегию повышенной безопасности. *American Cyanamid* требует от своих работников посещения специальных занятий по безопасности труда. Программа рассчитана на 40 часов и включает в себя курсы основ химии, что позволяет сотрудникам лучше разобраться в технологических процессах.

ВНЕДРЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

Деятельность компании (планы ее начала) в глобальном масштабе значительно осложняют внедрение стратегии. На первый план выходят такие управленческие навыки, как гибкость и коммуникабельность. Структура организации должна органично вписываться в зарубежную культуру и в то же время служить «мостиком», связывающим заграничные операции и деятельность на внутреннем рынке. Аналогичные проблемы возникают и в отношении информационных и контрольных систем. Так, например, в Японии и Китае финансовое вознаграждение за отличную работу считается унижительным, если оно предназначено для одного сотрудника, но групповая мотивация и вознаграждения вполне допустимы. Компания может столкнуться с «подводными камнями» и в других сферах: контроле, обучении, переводе в новые подразделения, продвижении по службе и увольнении работников. Внедрению стратегии могут помешать местные законы о труде (гарантии занятости) и культурные традиции, когда, например, менеджмент не имеет права уволить не справляющихся со своими обязанностями работников. Поэтому в тех случаях, когда стратегия распространяется более чем на одну страну, ее внедрение требует повышенного внимания менеджмента.

Итак, внедрение стратегии во многом определяет эффективность стратегического менеджмента. Для претворения намеченных планов в жизнь менеджеры используют такие инструменты, как лидерство, изменение структуры, информационных и контрольных систем и человеческих ресурсов. В отсутствие эффективного внедрения обречена на провал самая творческая организационная стратегия.

Вопросы

1. Представьте себе, что вы работаете управляющим крупного отеля. Ваша стратегия предполагает, что банкетные залы ресторана предоставляются для проведения крупных мероприятий. На ежемесячной встрече руководителей отеля менеджер по сбыту проинформировал менеджера ресторана, что для приема большого количества гостей необходимо будет трансформировать зал заседаний в банкетный зал всего за один

- час. Задача весьма сложная, но реальная. Менеджер ресторана пришел в ярость из-за того, что его не предупредили заранее. В чем заключается стратегическая проблема?
2. Как бы вы охарактеризовали значение формулирования стратегии и ее внедрения? Взаимозависимы ли эти процессы?
 3. Если в помощь менеджерам высшего уровня организация привлекает специалистов по стратегическому планированию, на какой стадии процесса стратегического менеджмента они выйдут на ведущие роли?
 4. Проведите ситуационный анализ (ССВУ-анализ) для своего университета. Как вы думаете, учитывает ли администрация университета выделенные вами факторы при разработке стратегии?
 5. Что понимается под стержневыми компетенциями и синергизмом как компонентами стратегии? Приведите примеры.
 6. Используя конкурентные стратегии М. Портера, охарактеризуйте стратегии торговых компаний *Wal-Mart* и *Kmart*.
 7. Среди подразделений компании *Walt Disney* выделяются СБЕ кинофильмов (киностудия *Touchstone*), парков развлечений, потребительских товаров и телевидения (преимущественно кабельное). Расположите эти СБЕ на матрице БКГ компании.
 8. Как будут различаться функциональные стратегии в области маркетинга, ИИР и производства в компании, перешедшей от стратегии дифференцирования к стратегии лидерства по издержкам?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

РАЗРАБАТЫВАЕМ СТРАТЕГИЮ ДЛЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Предлагаемое упражнение выполняется индивидуально или в группах. Выберите одну из местных компаний, с которой вы (или члены группы) хорошо знакомы. Выполните следующие пять действий.

Действие 1. Проведите анализ ССВУ (см. табл. 8.3).

Действие 2. Кратко сформулируйте текущую стратегию фирмы.

Действие 3. Определите цель, на достижении которой должна, по вашему мнению, сконцентрировать усилия компания. Предложите рассчитанную на два года стратегию движения к ней.

Действие 4. Опишите, как будет внедряться ваша стратегия.

Действие 5. Чему вы научились из этого упражнения?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

УДАЧНАЯ СДЕЛКА... ДЛЯ КОГО?

Соглашаясь на новую работу, Кевин Халей, ушедший в отставку президент небольшой бухгалтерской фирмы, воспринял новое предложение как «улыбку судьбы». Его обязанности в составе совета директоров *Keldine Technologies* заключались в необходимости раз в два месяца заслушивать отчеты о деятельности компании, принятии

Таблица 8.3

Сильные стороны:
Возможности:
Слабые стороны:
Угрозы:

участия в голосовании по оперативным вопросам и получении весьма достойного вознаграждения. Отсутствие опыта в сфере деятельности компании (производство транзисторов) ничуть не волновало Кевина, потому что в *Keldine* «все было, как везде».

Так оценивал К. Халей ситуацию два года назад. Сегодня *Keldine Technologies* (опыт работы на рынке — 10 лет, штат — 250 человек) получила заявку на поглощение от фирмы *Graham Industries*. Председатель Совета *Keldine* Грег Бингхем назвал ее сделку «безмозглой». Предложение *Graham Industries* выкупить акции компании по \$ 65 за штуку было очень неплохим, даже привлекательным для акционеров. Но К. Халей знал, что *Graham Industries* находится на грани банкротства и покупка *Keldine* для нее лишь возможность перераспределить свои долги и отсрочить выплаты кредиторам. Если сделка состоится, в течение года обе компании наверняка разорятся. По мере того как начали распространяться слухи о продаже *Keldine*, начались спекуляции акциями компании; новые акционеры настаивают на принятии предложения покупателя. А Г. Бингхем заявил, что миссия менеджмента — увеличение рыночной стоимости акций компании.

Он заверил совет директоров, что в случае если «*Keldine* загнется», менеджмент компании получит полную компенсацию. Но К. Халей был неприступен. С его точки зрения, эта сделка — всего лишь возможность быстро заработать и практически гарантирует близкую «смерть» фирмы, а значит, увольнение всех работников. Негативное мнение об акционерах подкрепляется тем, что в их рядах немало обыкновенных спекулянтов. К. Халей задает вопрос: «Что важнее, интересы рабочих, верой и правдой служивших компании на протяжении десяти лет, или требования спекулянтов?»

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Проголосовать за принятие предложения *Graham Industries*. Акционеры и высший менеджмент получают высокие краткосрочные прибыли, а учет их интересов — первоочередная обязанность совета директоров.
2. Отклонить предложение. Для *Keldine* пусть даже неопределенное будущее важнее, чем принятие, возможно, самой выгодной из всех сделок.
3. Воздержаться от голосования в надежде, что совет отклонит предложение и без голоса К. Халея. В конце концов он не имеет достаточного для принятия подобных решений опыта.

Источник: Doug Wallace, «When the Sharks are Circling», What Would You Do? Business Ethics, vol. 1, September—October 1991, 42–44.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**ИМПЕРИЯ STARBUCKS COFFEE**

Начав в 1987 г. с открытия 9 высококлассных кафе в Сиэтле, исполнительный директор *Starbucks Coffee* Говард Шульц вскоре «захватил» всю территорию США. В кафе всегда быстро обслужат клиента, а цена чашечки кофе (очень высокая) повергает одного из конкурентов, *Dunkin' Donuts*, в состояние тихого обморока. Но каждую неделю примерно 2 млн американцев заходят в кафе *Starbucks Coffee*, чтобы насладиться чашечкой-другой ароматного напитка.

Несмотря на то что темпы роста объема продаж компании постепенно сокращаются, *Starbucks* продолжает экспансию. Первое поглощение компания осуществила в 1992 г. Ее жертвой стала *The Coffee Connection* — одна из ведущих бостонских фирм, управлявшая 23 кафе. Всего у *Starbucks Coffee* уже более 400 отделений, и еще 200. Шульц планирует открыть в течение года. Кроме того, он планирует начать сотрудничество с зарубежными компаниями, что позволит «набросить сети» на Азию и Европу. Вдобавок *Starbucks* создала совместное предприятие с *PepsiCo* и намеревается разработать новый кофейный напиток. Стратегии Г. Шульца весьма рискованны, но многие аналитики склонны полагать, что у *Starbucks* достаточно опыта и гибкости, чтобы добиться поставленных целей.

Многие менеджеры компании когда-то работали в таких фирмах, как *Burger King*, *Taco Bell*, *Wendy's* (кафе быстрого питания) и *Blockbuster* (прокат видеокассет). Г. Шульц считает, что директор должен «нанимать людей умнее, чем он сам, и не мешать им работать». Не менее важны для успеха *Starbucks* и те, кто стоит у стойки и готовит напитки. Компания набирает своих сотрудников прямо из колледжей. Каждый из них проходит 24-часовой курс подготовки, тренируется варить кофе и получает необходимые знания. В этом и кроется ключ к великолепному имиджу и высококлассному обслуживанию. Дабы обеспечить качество, компания сама занимается обжариванием кофейных зерен. Она даже отказалась от таких выгодных альтернатив, как франчайзинг и торговля в супермаркетах.

Империю *Starbucks* объединяет единая компьютерная сеть. Для разработки системы регистрации продаж Г. Шульц нанял высококлассного специалиста из *McDonald's*. Каждую ночь компьютеры из четырехсот с лишним кафе отправляют информацию о сделках в штаб-квартиру в Сиэтле, в которой анализируются региональные тенденции.

Для Г. Шульца, человека, который уже изменил кофейные привычки американцев, риск, который берет на себя *Starbucks*, — очередное приключение.

ВОПРОСЫ

1. Какие из конкурентных стратегий М. Портера использует *Starbucks Coffee*?
2. Как вы оцениваете использование Г. Шульцом таких лидерства, структур, информационных и контрольных систем, человеческих ресурсов?
3. С какими сложностями может столкнуться *Starbucks Coffee* при выходе на международные рынки?

Источники: *Dori Jones Yang*, «The Starbucks Enterprise Shifts into Warp Speed», *Business Week*, October 24, 1994, 76; *Michael Treacy*, «You Need a Value Discipline — But Which One?», *Fortune*, April 17, 1995, 195.

Литература

- ¹ *C. Chet Miller and Laura B. Cardinal*, «Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research», *Academy of Management Journal* 37, no. 6, 1994, 1649–1665.
- ² *William C. Symonds*, with *Farah Nayeri, Geri Smith, and Ted Plafker*, «Bombardier's Blitz», *Business Week*, February 6, 1995, 62–66.
- ³ *Wendy Zellner*, «Back to Coffee, Tea, or Milk?», *Business Week*, July 3, 1995, 52–56.
- ⁴ *Joanne Lipman*, «Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes», *The Wall Street Journal*, May 12, 1988, 1, 8.
- ⁵ *James B. Treece* with *Greg Burns*, «The Nervous Faces around Kellogg's Breakfast Table», *Business Week*, July 18, 1994, 33.
- ⁶ *Mark Maremont*, «Kodak's New Focus: An Inside Look at George Fisher's Strategy», *Business Week*, January 30, 1995, 62–68; *Peter Nulty*, «Digital Imaging Had Better Boom before Kodak Film Busts», *Fortune*, May 1, 1995, 80–83.
- ⁷ *Mark Maremont and Paula Sawyer*, «How Gillette Is Honing Its Edge», *Business Week*, September 28, 1992, 60–65; *Keith H. Hammonds*, «At Gillette, Disposable Is a Dirty Word», *Business Week*, May 29, 1989, 54–58; *Bobbie Holbrook, Sondra Rodgers, Greg Lock*, «Gillette Company», unpublished manuscript, Texas A&M University, 1986; *Barbara Carton*, «Gillette Looks beyond Whiskers to Big Hair and Stretchy Floss», *The Wall Street Journal*, December 14, 1994, B1, B4; *Rita Koselka*, «It's My Favorite Statistic», *Forbes*, September 12, 1994, 162–176.
- ⁸ *Michael E. Porter*, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980, 36–46; *Danny Miller*, «Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implementations», *Academy of Management Journal*, 1988, 280–308; *Michael E. Porter*, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, May–June 1987, 43–59.
- ⁹ *David Greising*, «Watch Out for Flying Packages», *Business Week*, November 14, 1994, 40.
- ¹⁰ *Greg Burns*, «It Only Hertz When Enterprise Laughs», *Business Week*, December 12, 1994, 44.
- ¹¹ *Walter G. Schmid*, «Heinz Covers the Globe», *The Journal of Business Strategy*, March–April 1989, 17–20; *Bill Saporito*, «Heinz Pushes to Be the Low-Cost Producer», *Fortune*, June 24, 1985, 44–54.
- ¹² *Susan Caminiti*, «Can The Limited Fix Itself?», *Fortune*, October 17, 1994, 161–172.
- ¹³ *Greg Burns*, «How a New Boss Got ConAgra Cooking Again», *Business Week*, July 25, 1994, 72–73.
- ¹⁴ *James E. Skivington and Richard L. Daft*, «A Study of Organizational "Framework" and "Process" Modalities for the Implementation of Business-Level Strategies», unpublished manuscript, Texas A&M University, 1987.

Глава 9

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Различные типы решений и проблем

Программируемые и непрограммируемые решения
Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность

Модели принятия решений

Классическая модель
Административная модель

Этапы процесса принятия решения

Осознание потребности в решении
Диагностика и каузальный анализ
Разработка вариантов решения
Выбор наилучшего решения
Реализация решения
Оценка результатов и обратная связь

Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений

Модель Врума—Джаго
Формы группового участия

Преимущества и недостатки привлечения работников к принятию решений
Как сделать процесс принятия решений более творческим

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Принятии решений как важнейшей составляющей эффективного менеджмента
- ◆ Особенности программируемых и непрограммируемых решений и отличиях решений по степени риска, неуверенности и неопределенности
- ◆ Классической и административной моделях принятия решений и сферах их применения
- ◆ Этапах принятия управленческих решений
- ◆ Преимуществе и недостатках участия сотрудников в процессе принятия решений
- ◆ Методах, способствующих повышению качества принимаемых в организациях решений

Управленческая проблема

Корпорация *Intel* (ей принадлежит более 70 % рынка микропроцессоров) определяет тенденции развития рынка *IBM*-совместимых компьютеров в гораздо большей степени, чем сама *IBM*. Объем продаж *Intel* достигает \$ 11,5 млрд, а ее директор Эндрю Гроув — один из наиболее уважаемых руководителей американского бизнеса. Однако и столь опытный менеджер допустил серьезную ошибку. Когда в масс-медиа появилась информация о небольших погрешностях в процессорах *Pentium*, Э. Гроув отказался от их бесплатной замены, вежливо указывая на то, что, согласно исследованиям, вероятность возникновения проблем у пользователей весьма невелика. Лишь после того как к хору критиков присоединилась *IBM*, заявившая о возможном отказе от поставок компьютеров с сомнительными комплектующими и представившая результаты собственных тестов, свидетельствовавших о гораздо более высоком проценте возможных сбоев, Э. Гроув согласился на замену процессоров. Независимые эксперты оценивают нанесенный имиджу *Intel* ущерб как незначительный, но негативные оценки ее уровня обслуживания потребителей нет-нет, да и появляются в средствах массовой информации. Кроме того, явные недостатки в процессе принятия решений могут повлечь за собой и другие проблемы, которые, возможно, ограничат конкурентоспособность *Intel*¹.

Как мог такой руководитель, как Э. Гроув, и такая компания, как *Intel*, допустить столь досадную ошибку с процессорами *Pentium*? Если бы вы оказались на месте Э. Гроува, что бы вы предприняли для повышения качества принимаемых в компании решений?

Сегодня позиции *Intel* представляются незыблемыми. Но решения, которые принимают Э. Гроув и остальные менеджеры компании, очевидно, оказывают непосредственное влияние на ее будущее. Рост, процветание и неудачи любой организации — следствие решений, принимаемых ее руководителями.

Менеджеров часто называют *лицами, принимающими решения*. Важные решения отнюдь не обязательно носят стратегический характер. Они могут относиться к любой сфере деятельности организации, например к ее структурам, системам контроля, реакциям на внешнюю среду, человеческим ресурсам. Сталкиваясь с непредвиденной проблемой, менеджер обязан принять направленное на ее устранение решение, претворить его в жизнь и проконтролировать его последствия (возможно, понадобится внесение корректив). Именно процесс принятия решений определяет действенность управления, эффективность преодоления возникающих трудностей, распределения ресурсов и достижения организационных целей.

Менеджмент принимает решения в условиях перманентных изменений, неполноты информации, противоположных воззрений на проблемы. Например, доминирующие рыночные позиции компании *Intel* завоеваны во многом благодаря мудрому решению Э. Гроува. В середине 1980-х гг. компания отказалась от производства микросхем памяти *DRAM* (технология, которая была предложена ее исследователями!) и сфокусировалась исключительно на микропроцессорах. Японские производители памяти снизили цены настолько, что с «поля боя» были вынуждены отступить все их американские конкуренты, многим из которых пришлось создавать совместные предприя-

тия с теми же японцами. Не обращая внимания на протесты некоторых менеджеров, Э. Гроув решил навсегда распрощаться с *DRAM*-бизнесом, а заодно и с тысячами рабочих. С точки зрения стратегии его решение оказалось верным, но в 1985 г. положительный результат был далеко не очевиден. Когда компания *Coca-Cola* предложила рынку предназначенный для офисов миниатюрный аппарат для газированных напитков «*BreakMate*», наблюдатели пророчили ему грандиозный успех. Но оказалось, что кое-где, особенно на юге США, он «привлекает внимание» тараканов и муравьев. Аппараты начинали течь, следы от капель покрывались плесенью и «выглядели, как научный проект». Вложив в этот «проект» около \$ 30 млн, *Coca-Cola* не получила ни цента прибыли, и теперь «*BreakMate*» пылится на складах².

В гл. 7 и гл. 8 мы рассматривали проблемы планирования. Но в основе и стратегического, и тактического, и операционного планирования лежит процесс принятия решений. Прежде всего мы проанализируем основные характеристики решений, а затем перейдем к моделям и этапам принятия сложных управленческих решений. Мы также расскажем о методах привлечения к этому процессу сотрудников организации и о способах повышения качества принимаемых решений.

Различные типы решений и проблем

Решение — это выбор, осуществляемый из нескольких вариантов (к примеру, выбор одного из трех кандидатов на рабочее место). Многие считают, что выбор — важнейшая часть процесса принятия решений, но это всего лишь одна из его частей.

Когда говорят о **процессе принятия решений**, как правило, имеется в виду процесс идентификации проблем и возможностей и последующие решения об их устранении или использовании. Так, процесс выбора кандидата на занятие вакантной должности включает в себя анализ потребности в исполнении определенных обязанностей, поиск возможных кандидатур, проведение собеседований и получение необходимой информации, выбор одной из них и поддержка процесса социализации новичка в организации (подкрепление правильности принятого решения).

ПРОГРАММИРУЕМЫЕ И НЕПРОГРАММИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

Как правило, любое управленческое решение попадает в одну из двух категорий: оно может быть либо программируемым, либо непрограммируемым. **Программируемые решения** связаны с достаточно часто возникающими в деятельности организации ситуациями, что позволяет менеджменту разработать правила принятия решений в будущем. К программируемым относится, в частности, решение о заказе бумаги и других канцелярских принадлежностей при снижении их запасов до определенного уровня. К числу подобных решений относятся и правила о необходимости наличия определенных навыков у кандидата на замещение вакантной должности, определении точки заказа в системах контроля производственных запасов, составлении специальных отчетов о расходах, превышающих допустимые нормы более чем на 10 %, выбо-

ра маршрута доставки грузов и т. д. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений, и его подчиненные и другие работники будут просто исполнять их.

Непрограммируемые решения связаны с уникальными, неопределенными и неструктурируемыми ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации. Пример такого решения — реакция менеджмента компании *Intel* на обвинения в несовершенстве процессоров *Pentium*. Компания *Intel* никогда раньше не сталкивалась с подобными ситуациями и не имела четких правил действий. Многие непрограммируемые решения связаны со стратегическим планированием (высокий уровень неопределенности внешней среды и необходимость принятия сложных решений). Решения об инвестициях в новое производство, разработке нового товара или услуги, выходе на новый географический рынок, переносе штаб-квартиры в другой город — все это примеры непрограммируемых ситуаций. Когда исполнительный директор компании *Goodyear* Стэнли Галт взял на себя ответственность за представление рынку сразу четырех новых типов покрышек и распределении их через новые каналы (*Wal-Mart*, *Kmart* и *Sears*), менеджер принял непрограммируемое решение. Для того чтобы слабеющая компания получила новый импульс к развитию, ему и его подчиненным пришлось проанализировать ряд сложных проблем, оценить имеющиеся альтернативы и сделать окончательный выбор.

УВЕРЕННОСТЬ, РИСК, НЕУВЕРЕННОСТЬ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

В идеале принятие управленческого решения осуществляется на основе исчерпывающей информации; в реальной практике — менеджер, как правило, не имеет достоверных данных о некоторых весьма существенных факторах. Именно поэтому часть принимаемых управленческих решений не позволяет добиться планируемых результатов. Получение дополнительной информации об альтернативных вариантах решений способствует снижению уровня неопределенности. Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Всего таких позиций четыре: уверенность, риск, неуверенность и неопределенность (см. рис. 9.1).

УВЕРЕННОСТЬ. Уверенность, или определенность, означает, что принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию (данные об условиях труда, стоимости ресурсов и ограничениях на их использование, о различных способах действия и их результатах). К примеру, компания рассматривает вопрос об инвестировании \$ 10 тыс. в новое оборудование, которое определенно позволит ежегодно в течение последующих пяти лет экономить по \$ 4 тыс. Имеющиеся данные позволяют рассчитать норму возврата инвестиций до уплаты налогов (около 40 %). Если у фирмы имеется другой вариант вложения денежных средств, который принесет экономию, скажем, в \$ 3 тыс. в год, менеджмент с уверенностью «проголосует» в пользу первого. Но в реальном мире в условиях полной определенности принимается лишь незначительная часть решений, а большинство из них связаны с риском или с неопределенностью.

РИСК. Связанное с риском решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты

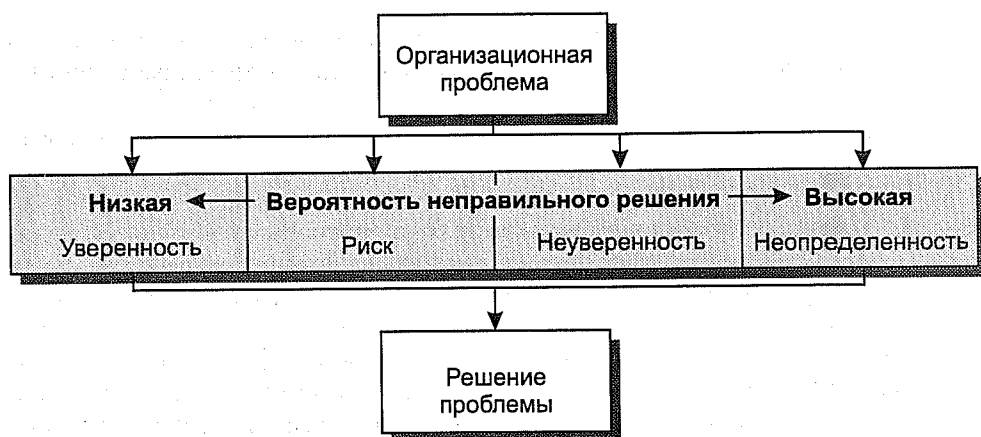


Рис. 9.1. Условия, влияющие на вероятность принятия неправильного решения

различных альтернатив могут изменяться. Тем не менее имеющиеся данные позволяют оценить прибыль в случае успеха каждого из вариантов. Для вычисления вероятности успеха или неудачи используется статистический анализ. Степень риска характеризует вероятность отрицательного воздействия будущих событий на эффективности сделанного выбора. Некоторые нефтедобывающие компании, например, для оценки объемов запасов углеводородов применяют метод количественного моделирования, что позволяет менеджерам оценить степень риска на каждой стадии освоения и разработки месторождения. В компании *Apple Computer* подобным же образом оценивали риск представления рынку новой серии компьютеров «*Macintosh*» с процессором «*PowerPC*». Новые компьютеры должны были принести высокие доходы, но слишком быстрое их продвижение могло негативно сказаться на остальных, составлявших основную массу оборота компании товарах.

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

К примеру, в ситуации неопределенности принималось решение о создании авиалайнеров серии 777, так называемых «самолетов XXI века» компании *Boeing*. Менеджмент принял решение отказаться от создания традиционных моделей в натуральную величину и создать готовый образец непосредственно по компьютерным чертежам. Компания *Boeing* надеется, что ее новый самолет займет свободную нишу между вмещающим 218 пассажиров «*Boeing 767*» и рассчитанным на 419 пассажиров «*Boeing 747*».

С одной стороны, принимаемые в условиях неуверенности решения далеко не всегда приводят к планируемым результатам. С другой стороны, менеджерам ежедневно приходится делать выбор в условиях неполноты информации. Повышение эффективности принимаемых решений предполагает творческий поиск подходов к преодолению неизвестности.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Неопределенность — наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удается, а значительная часть информации недоступна. Она возникает в тех случаях, когда менеджер не согласен с целями или возможными альтернативами решения или не знает их, когда обстоятельства меняются очень быстро, информация противоречива, взаимосвязь между элементами решения неоднозначна. К счастью, состояние неопределенности не характерно для большинства решений. Но когда оно все-таки возникает, менеджеры должны четко определить цели и разработать разумные сценарии развития событий. Несколько лет назад с неопределенностью «в квадрате» столкнулась компания *PepsiCo* (см. «В фокусе — принятие решений»). Другой пример устойчивой неопределенности — киноиндустрия, управленческие решения в которой осложняются огромным числом факторов успеха нового фильма. В кинокомпании *Warner Brothers* менеджеры стремятся поддерживать тесные личные взаимоотношения с одними «звездами», а другим они предлагают не гигантские гонорары, а долю доходов, полученных от проката фильма. За фильм «Бэтмен» Джек Николсон получил 15 % сборов, а Майкл Крейтон — 8 %. Так как фильм пользовался большим успехом, вознаграждение составило миллионы долларов, но если бы он провалился, актеры оказались бы у «разбитого корыта». Таким образом *Warner Brothers* снижает финансовые риски в ситуации неопределенности производства новых фильмов³.

Модели принятия решений

Все применяемые менеджерами для принятия решений подходы подразделяются на два типа, или две модели: классическую и административную. Выбор менеджером модели определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, а также степенями риска, неуверенности или неопределенности ситуации.

КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Классическая модель принятия решений основывается на экономических предположениях. Действительно, управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации. В основе классической модели лежат следующие предположения.

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

В ФОКУСЕ — ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

КРИЗИС С ИГОЛКАМИ В PEPSI-COLA

Что бы вы предприняли на месте руководителей компании *PepsiCo*, когда со всех концов США приходят сведения об обнаружении в банках с лимонадом игл от шприцев? Очевидно, что принятие решения предполагает идентификацию источника проблемы. Неужели иглы на самом деле подкладывались в банки на заводах? Информация поступала непрерывно, но чем дальше, тем более расплывчатой она становилась. А решение необходимо было принимать, и принимать как можно быстрее. В этой кризисной ситуации руководство компании составило план действий: 1) прежде всего — безопасность потребителей; 2) найти источник проблемы: вместе с руководителями производственных участков проследить всю последовательность операций; 3) оперативно осуществлять коммуникации; 4) принять на себя полную ответственность за разрешение кризиса.

PepsiCo столкнулась с непростой дилеммой. С одной стороны, угроза здоровью потребителей требовала отзыва продукции с рынка. С другой стороны, непровержимых доказательств непосредственной безопасности жизни людей не было. Отзыв продукта обошелся бы компании очень дорого, но в долгосрочной перспективе потеря доверия покупателей будет стоить еще дороже. Тщательно проанализировав ситуацию, менеджеры *PepsiCo* пришли к выводу, что иголки в банках с напитком появляются не на заводах. Было принято решение попытаться быстро и открыто развеять страхи потребителей. Компания подготовила видеofilm, демонстрирующий невозможность вмешательства человека в процесс розлива напитка *Pepsi-Cola*. Исполнительный директор компании Крейг Везерап не сходил с экранов телевизоров, а «Вечерних новостей» на канале ABC он выступил вместе с представителем Управления по контролю за продуктами и лекарствами Дэвидом Кесслером. Участники передачи выразили общее мнение о том, что веских доказательств наличия посторонних предметов в банках с напитками компании не существует.

Компания приложила огромные усилия, чтобы обеспечить своевременное доведение оперативной информации до всех заводов по розливу напитков, а менеджмент предприятий, в свою очередь, передал ее всем участникам производственной цепочки, от операторов разливающих линий до водителей грузовиков. В общенациональной рекламной кампании акцент был сделан на разъяснении решения о нецелесообразности отзыва товаров, ибо никто из потребителей не получал никаких травм и, более того, не было ни одного подтвержденного случая обнаружения иголки в банках с *Pepsi*.

Таким образом, при поддержке государственных органов и благодаря быстрой открытой реакции на высказываемые общественностью опасения, *PepsiCo* удалось преодолеть кризис с минимальными потерями. Менеджеры компании, основываясь на тщательном внутреннем анализе, доказавшем невозможность подsunуть иглу в банку с лимонадом на заводе, приняли верное решение. Но если бы *PepsiCo* не сумела убедить потребителей в безопасности своих продуктов, ее решение привело бы к прямо противоположным результатам.

Источники: Michael J. McCarthy, «Pepsi Faces Problem in Trying to Contain Syringe Scare», The Wall Street Journal, June 17, 1993, B1; Elizabeth Lesly and Laura Zinn, «The Right Moves, Baby», Business Week, July 5, 1993, 30–31; «The Pepsi Hoax: What Went Right?», The Pepsi-Cola Company Public Affairs Office, 1993.

2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.
3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.
4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Классическая модель считается **нормативной**, она определяет, как *должен* действовать осуществляющий выбор менеджер, но ничего не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям. Например, многие высшие руководители полагаются исключительно на свою интуицию, принимаемые ими решения носят индивидуальный характер. Распространенность классического подхода во многом связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники. Количественные методы (более подробно см. в Приложении) включают в себя построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию классического подхода способствуют и корпоративные информационные системы.

Но по многим своим аспектам классическая модель является «идеальным» способом принятия решений, а, как известно, идеал потому и идеален, что он недостижим. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов. Пример применения классической модели — канадская общественная организация *Urgences Sante*, разработавшая модель построения графиков работы экипажей машин скорой помощи.

РАБОЧИЕ ГРАФИКИ *URGENCES SANTE*

Общественная организация *Urgences Sante* отвечает за координацию действия экипажей машин скорой медицинской помощи (80 автомобилей и 700 специалистов) в Монреале и его окрестностях. Поскольку автомобили она арендует у частных фирм, а специалисты работают по совместительству, менеджеры *Urgences Sante*, для того чтобы избежать лишних платежей, стремятся оптимизировать рабочие графики персонала и техники.

Вызовы подразделяются на два типа: звонки от населения, которые поступают случайным образом на протяжении суток и требуют немедленной реакции, и звонки из больниц (как правило, в определенные часы, и не требующие немедленной реакции). Кроме того, зимой и летом по выходным дням потребность в скорой помощи возрастает. Помимо этих колебаний «спроса» на составление расписания также влияет ряд ограничений.

В *Urgences Sante* были разработаны графики для разных дней (рабочих дней и выходных) и сезонов (зима, весна, лето и осень). Затем рабочие дни были распределены между 15 частными фирмами. Наконец, было составлено расписание для каждого из 700 работников. Сегодня 85 % таких расписаний составляются автоматически. Новая система имеет две положительные стороны. Во-первых, *Urgences Sante* удовлетворяет потребности в скорой медицинской помощи, при этом время аренды автомобилей и занятости специалистов сократилось более чем на 110 часов, что позволяет экономить около \$ 250 тыс. в год. Во-вторых, качество расписаний технических специалистов резко повысилось, что привело к уменьшению текучести кадров в частных компаниях⁴.

АДМИНИСТРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

ОГРАНИЧЕННАЯ РАЦИОНАЛЬНОСТЬ И ПРИЕМЛЕМОСТЬ. Административная модель принятия решений основывается на работах Герберта Симона (предложившего понятия классической и административной моделей)⁵. **Ограниченная рациональность** означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Организация — чрезвычайно сложная система, и менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. **Приемлемость** означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант. Вместо того чтобы анализировать все альтернативы, выбирая ту из них, которая обещает наибольший экономический результат, менеджеры останавливаются на первом же способном устранить проблему варианте, даже если они допускают возможность существования других, более выгодных решений. Поиск исчерпывающей информации и «точки оптимума» занимает слишком много драгоценного времени менеджера.

Вот элементарный пример ограниченной рациональности и приемлемости в одном лице. Женщина-менеджер, находясь в командировке, нечаянно ставит себе на блузу пятно прямо перед важной для нее встречей. Она бежит в ближайший магазин и покупает первую подходящую блузку. У женщины нет времени, чтобы осмотреть все блузы или зайти в другой магазин, достаточно и той, что устранит актуальную проблему. Точно так же менеджеры ищут альтернативные решения до тех пор, пока не находят вариант, который, по их мнению, принесет определенный эффект. Например, не так давно руководство компании *Disney* вынуждено было защищаться от попытки недружественного поглощения. Выбора особого не было, поэтому, для того чтобы хотя бы немного укрепить позиции компании, менеджмент принял решение в свою очередь приобрести две другие фирмы. Это позволило на некоторое время стабилизировать ситуацию, поэтому другие варианты просто не рассматривались⁶.

Принципы, на которых основывается административная модель, отличны от основных допущений классической и связаны прежде всего с влияющими на решения индивидов организационными факторами. Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений.

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, конфликтуют друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.
2. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если используются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.
3. Поиск менеджерами альтернативных решений ограничен ввиду существования человеческих, информационных и ресурсных ограничений.
4. Большинство менеджеров довольствуются приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти — из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит **описательный** характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как *следует* принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные ограничения, влияющие на рациональность выбора.

ИНТУИЦИЯ. Административное принятие решений во многом основывается на интуиции менеджеров. **Интуиция** — это способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта. Интуитивный выбор не является автократическим или иррациональным, ибо он основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение без всяких расчетов и вычислений. Интуиция помогает менеджерам и своевременно распознавать проблемы, и объединять разрозненные «кусочки» информации в единое целое, и проверить результаты рационального анализа. Если они расходятся с интуитивными предположениями, прежде чем сделать окончательный выбор, менеджер имеет возможность еще раз проверить полученные выводы.

Интуиция помогает менеджерам и в ситуациях с высокой степенью неопределенности, когда применение рационального анализа бессмысленно. Когда-то создатель знаменитых «Звездных войн» Джордж Лукас пытался «пристроить» свой проект на 12 киностудиях. Менеджеры каждой из них видели перед собой одни и те же материалы, но только Алан Ладд и его коллеги из компании *20th Century Fox* (тринадцатой по счету) «почувствовали» правильное решение. Что кроме интуиции могло подсказать им будущий успех «Звездных войн»? Кроме того, большинство менеджеров, возвращая документы, присовокупляли к ним бесплатный совет Дж. Лукасу об изменении названия, которое, по их мнению, будет отталкивать зрителей. Остальное вы и сами знаете.

СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИЙ. Обычная при принятии административных решений ситуация часто требует создания коалиций. **Коалиция** представляет собой неформальный альянс между поддерживающими определенную цель менеджерами. Иными словами, менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения (например, поглощение компании-конкурента с целью обеспечения роста), ведет неформальное общение с другими руководителями, убеждая их выступить «единым фронтом». В случае неоднозначности возможных результатов решения менеджеры добиваются поддержки путем дискуссий, переговоров и сделок. В противном случае имеющие достаточный вес в организации менеджер или группа могут разрушить все планы. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

Таблица 9.1. Характеристики классической и административной моделей принятия решений

Классическая модель	Административная модель
Четкость целей, осознание проблемы	Проблема и цели неочевидны
Полная определенность ситуации	Имеет место ситуация неопределенности
Исчерпывающая информация о вариантах решения и возможных результатах	Ограниченность информации о вариантах решения и их последствиях
Человек делает рациональный выбор для максимизации полезных результатов	Приемлемый выбор, опирающийся на интуицию и коалиции

В табл. 9.1 представлены основные характеристики классической и административной моделей принятия решений. По сути, речь идет о двух крайностях, между которыми менеджер должен найти свою «золотую середину». С одной стороны, это автократическое принятие не подкрепленных анализом решений, с другой — полная зависимость от цифр и рациональности. Исследования показывают, что рациональные, «классически» принятые решения характерны для организаций, работающих в стабильных условиях. Административный подход и интуиция в большей степени адекватны турбулентной внешней среде, когда решения принимаются быстро, в условиях высокой неопределенности⁷.

Этапы процесса принятия решения

Вне зависимости от программируемости решения и модели, которой руководствуется менеджер, эффективный процесс принятия решения обычно включает в себя шесть основных этапов (см. рис. 9.2).

ОСОЗНАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РЕШЕНИИ

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. **Проблема** возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. **Возможность** означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней сред на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства перспектив. Процесс напоминает военную разведку: менеджеры изучают окружающий их мир, чтобы определить, достигает ли организация своих целей.

Информация может поступать из бухгалтерских отчетов, управленческой информационной системы и иных источников, призванных идентифицировать проблемы

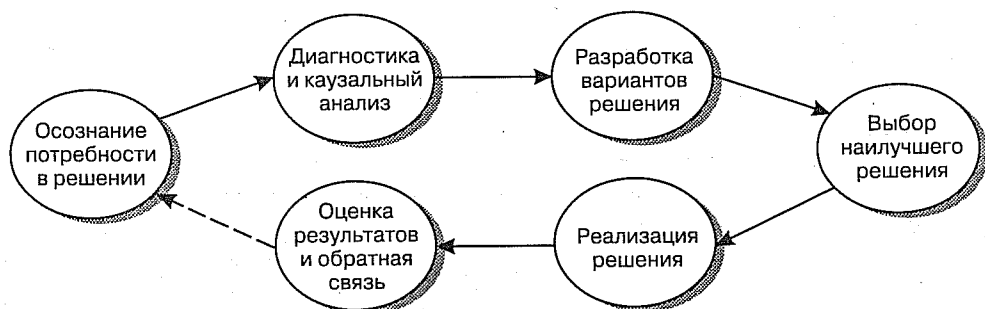


Рис. 9.2. Основные этапы принятия управленческих решений

до того, как они перерастут в серьезные угрозы. Например, Бекки Ролофф, вице-президент компании *IDS Financial Services* (ныне *American Express Financial Advisors*), просматривая рутинный внутренний отчет, обратила внимание на необычно высокий уровень текучести кадров. *IDS* получала высокую прибыль, темпы развития не вызывали тревоги, но кадровая проблема могла существенно ослабить потенциал компании. Выявление проблемы на начальной стадии в итоге вылилось в масштабную перестройку компании (улучшение образовательных программ, усиление командной работы, изменение подхода к найму работников). Управленческая информация поступает и из неформальных источников. Менеджеры постоянно общаются с коллегами, узнают мнения других людей, интересуются, какими проблемами необходимо заняться или какие возможности использовать.

Потребность в решении далеко не всегда носит ярко выраженный характер. Процесс ее осознания напоминает создание цельной картины из отдельных «битов» информации. Например, производитель детских игрушек *World of Wonder* регулярно случайным образом отбирает 1 тыс. семей, среди которых проводится опрос на предмет проблем и возможностей на рынке игрушек. Распознавание проблемы на ранних стадиях обеспечивает успех новых продуктов компании⁸.

ДИАГНОСТИКА И КАУЗАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют **диагностикой**, или просто оценкой. Было бы ошибкой сразу перейти к разработке вариантов действий без предварительного тщательного изучения причин возникновения проблемы.

Обширное исследование процессов принятия управленческих решений К. Кепнера и Б. Трего позволило авторам выступить с рекомендацией относительно ряда вопросов, ответы на которые позволяют менеджерам выявить основные причины происходящих событий:

- ◆ Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания?
- ◆ Когда это произошло?
- ◆ Где это произошло?
- ◆ Как это произошло?
- ◆ С кем это произошло?
- ◆ Насколько оперативно следует устранить проблему?
- ◆ В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи?
- ◆ Какие действия привели к нежелательным результатам?⁹

С помощью ответов на подобные вопросы менеджеры получают возможность глубже разобраться в причинах возникновения проблемной ситуации. Иначе компании придется рано или поздно распутывать сложный узел проблем.

СНЕЖНЫЙ КОМ ПРОБЛЕМ GREYHOUND LINES

Все знали, что у *Greyhound Lines* (автобусные перевозки в США) проблемы. Компания приносила ничтожную прибыль, не имела возможности отправлять в рейсы полупустые

автобусы, равно как и не могла позволить себе держать в резерве дополнительные машины и водителей на случай возрастания пассажиропотоков. Автобусные станции порой напоминали концлагеря: работники потешались над пассажирами, игнорировали их, небрежно обращались с багажом. Менеджмент компании разработал план реорганизации, направленный на сокращение операционных издержек и повышение качества обслуживания и предполагавший массовые увольнения служащих, закрытие нерентабельных маршрутов, отказ от некоторых услуг, а также компьютеризацию всех операций, начиная от резервирования билетов и заканчивая составлением графика движения автобусов.

Технические специалисты призывали повременить с внедрением системы компьютерного резервирования мест, получившей название «Поездки», что позволило бы устранить ошибки в чрезвычайно сложном программном обеспечении. Но недостатки в ПО были не единственной проблемой. Операторы терминалов порой не имели даже среднего образования. Для того чтобы эффективно использовать возможности новой системы, они должны были пройти углубленное обучение. Некоторых менеджеров волновал вопрос о том, что у пассажиров *Greyhound*, людей далеко не богатых, может не оказаться кредитных карточек или даже телефона, чтобы воспользоваться «Поездками». Но развертывание системы продолжалось. Руководство оправдывало это необходимостью повышения уровня обслуживания, удобством покупки билетов и возможностью резервирования мест в автобусах. Но то, что получилось в итоге, напоминало, скорее, кошмарный сон. Время ответа операторов *Greyhound* на телефонные звонки резко возросло. Многие потенциальные клиенты попросту не имели возможности дозвониться до операторов, так как новый коммутатор работал с ошибками. Многие пассажиры приезжали на станцию и хотели, как обычно, купить билеты прямо перед отправлением, но компьютеры постоянно «зависали». На распечатку билета уходило по 5 минут. Пассажиры простаивали в очередях, им приходилось бросать свой багаж, они пропускали автобусы при пересадках, были вынуждены ночевать на автобусных станциях. Об отношении к ним персонала и говорить нечего: сотрудники, число которых резко сократилось, были беспомощны перед новой системой. Проблемы нарастали как снежный ком.

Очевидно, что руководители *Greyhound* не сумели тщательно проанализировать причины возникших у компании проблем, и приняли неадекватное ситуации решение. Местные перевозчики продолжают «подбирать» обиженных на *Greyhound* пассажиров, и будущее гигантской компании остается под вопросом¹⁰.

РАЗРАБОТКА ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ

Итак, проблема или возможность осознана и проанализирована, принимающие решение лица начинают обдумывать будущие действия. Начинается стадия разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки.

Если решение программируемо, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Обычно, они уже заложены в правила и процедуры организации. Непрограммируемые решения, однако, требуют новых способов поведения. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удастся выработать лишь один-два приемлемых варианта.

Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым положениями организации. Ниже вы можете познакомиться с решением, которое было принято корпорацией *Chrysler* в ответ на экспансию японских производителей автомобилей.

МАЛЕНЬКОЕ ЧУДО CHRYSLER

Однажды жарким июльским вечером 1990 г. в кабинете Ли Якокки собрались десяток инженеров *Chrysler*. От принятого ими решения могло зависеть будущее не только компании, но и автомобильной промышленности США. Последними автомобилями компактного класса *Chrysler* были модели «*Omni*» и «*Horizon*» (1978 г.). Но из-за проблем с безопасностью корпорации приходилось несколько раз отзывать «малышек» для устранения конструкторских ошибок, а журнал «*Consumer Reports*» в пух и прах раскритиковал их управляемость на высоких скоростях.

Один из возможных вариантов решения состоял в отказе от выпуска компактных автомобилей. Впрочем, и Ли Якокка, и другие высшие руководители прекрасно понимали нереальность такого «самоограничения». Наличие в модельном ряду автомобилей компактного класса — обязательное условие выхода на развивающиеся рынки Азии и Латинской Америки (в соответствии с прогнозами объемы продаж в 1990-е гг. должны были возрасти в этих регионах на 50 %). С другой стороны, на разработку и продажу «компактов» *Chrysler* расходовала столько же времени и денег, что и на большие машины, хотя цена первых была существенно ниже. Ли Якокка отдавал себе отчет в том, что если компания не сумеет наладить прибыльное производство «малышек», она окажется там же, куда в конечном итоге попадает вся ее продукция — на кладбище. Роберт Марсел, глава отделения, отвечающего за компактный класс, создал коалицию из менеджеров, считавших, что *Chrysler* имеет возможность разработать и запустить в производство требуемую модель, что позволит компании впервые за последние несколько десятков лет вернуть американского потребителя к американским машинам. Решение было очень рискованным. Репутация *Chrysler* в отношении производства компактного класса была ниже нулевой отметки. Если затраты не будут минимальными, а качество — превосходным, фиаско неминуемо. Однако, как сказал Р. Марсел: «Если мы рискнем, мы будем первым добрым вестником для американской автомобильной промышленности».

В итоге менеджеры пришли к выводу, что компания *Chrysler* готова к чуду. Так началась одна из самых знаменитых в истории центра американской автопромышленности Детройта эпопей. «*Dodge Neon*» появился на рынке в январе 1994 г., а его цена — \$ 8600 за базовую комплектацию привела к вытеснению с рынка всех японских конкурентов¹¹.

ВЫБОР НАИЛУЧШЕГО РЕШЕНИЯ

После разработки нескольких допустимых вариантов решения необходимо остановить выбор на каком-то одном. По сути дела приходится снова принимать решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Менеджер, вообще говоря, стремится выбрать вариант, сопряженный с наименьшими рисками и неопределенностью. Поскольку любое непрограммируемое решение связано с определенной долей риска, менеджерам приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственную интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным. Впрочем, правильный выбор возможен и при ориентации исключительно на цели и ценности. Так, например, поступают в компании *Johnson & Johnson*, которая приняла решение отозвать в полном объеме из розничной продажи препарата «*Tylenol*», когда в некоторых капсулах был обнаружен цианид. Решение обошлось дорого (более \$ 100 млн), но оно буквально сотворило чудо с имиджем компании и, пожалуй, спасло репутацию марки «*Tylenol*» в глазах потребителей¹².

Выбор решения во многом определяется индивидуальными чертами менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Стремление принять на себя дополнительный риск «в обмен» на потенциальные выгоды называют **склонностью к риску**. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора. В табл. 9.2 представлено несколько таких ситуаций. Какой вариант выбрали бы вы? Человек со слабой склонностью к риску будет стремиться к умеренным, но гарантированным результатам, т. е. выберет равный счет, строительство завода в Канаде и карьеру врача. Человек рискованный будет стремиться к победе, строительству предприятия за рубежом и карьере артиста. Во вставке «Из первых уст» вы можете познакомиться с рифами, поджидающими менеджеров при прокладке кратчайшего курса к поставленным целям.

РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ

На стадии **реализации** решений менеджерам необходимы прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс превращения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии (см. гл. 8), его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение (а значит, коммуникативных и мотивационных навыков, лидерских качеств).

Успех Ли Якокки в возрождении *Chrysler* во многом был связан с его способностями к реализации принятых решений. Для разработки новых моделей он привлек людей, в деловых способностях которых он убедился по совместной деятельности в компании *Ford*, тех, кто разделял его взгляды и был готов к осуществлению решений лидера.

Таблица 9.2. Варианты решений с различной степенью риска

Какое решение вы выберете в каждой из этих ситуаций?

1. На последних секундах игры с извечным соперником колледжа тренер баскетбольной команды должен сделать выбор между тактическим ходом, который с вероятностью в 95 % приведет к равному счету, и комбинацией, которая, возможно, принесет победу (вероятность проигрыша 70 %).
2. Президент канадской компании должен принять решение о строительстве нового завода. Ему приходится выбирать между внутренними инвестициями (вероятность получения умеренного дохода — 90 %) и капиталовложениями в страну, «склонную» к политической нестабильности. В последнем случае риск фиаско составляет 40 %, но в случае успеха инвестиции окупятся многократно.
3. Выпускница колледжа, обладающая актерскими задатками, должна выбрать будущую карьеру. У нее есть возможность поступить на медицинский факультет университета (80 % успеха) или она может стать актрисой (вероятность добиться признания на этом поприще всего 20 %).

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

НАПЕРЕКОР ЕСТЕСТВЕННЫМ СКЛОННОСТЯМ

Странное дело, порой одно-единственное решение определяет судьбу организации, а многие руководители даже не слышали о правилах их выбора, доверяя судьбу фирмы компьютерным программам или собственной интуиции. Многие ошибки в процессе принятия решений вызваны ограниченностью ментальных возможностей человека и его естественными склонностями. Знание наиболее распространенных склонностей поможет менеджерам принять правильное решение.

1. *Игнорирование законов случайности.* Случайность означает, что результаты одного события никак не связаны с результатами другого. Принимая деловые решения, менеджеры часто игнорируют ее законы. Например, объемы продаж продукции компании имеют свойство изменяться в зависимости от времени года или текущего месяца. Не учитывающий случайные колебания менеджер, возможно, придет к выводу, что небольшое сокращение показателей реализации — первый признак тенденции к спаду, и примет решение о необходимости увеличения расходов на рекламу. Если на следующий месяц объем продаж возрастет (чего можно было бы ожидать и без дополнительных рекламных ассигнований), менеджер припишет это новой рекламной стратегии. Не следует торопиться с далеко идущими выводами из одного случайного события.
2. *Взгляд в прошлое.* По прошествии времени многие из нас склонны переоценивать свои прогнозы в отношении уже свершившегося факта. «Я знал, что так и будет», — знакомые слова? Например, вы едете по незнакомой местности, за рулем автомобиля ваша девушка. Приближается развилка, и она поворачивает налево. Минут через двадцать вы понимаете, что заблудились, и возмущаетесь: «Я так и знал, что нужно было повернуть направо!» Исследования воспоминаний о прошлом свидетельствуют, что мы просто-напросто забываем о том, насколько неопределенной была ситуация. Поэтому менеджерам следует осторожно подходить к оценке ошибок в принятых ранее решениях, будь то их собственный выбор или решения подчиненных. Вполне возможно, что в тот момент времени неопределенность была значительно выше, чем представляется сейчас.
3. *Эффективное в прошлом решение работоспособно и в будущем.* Очень часто менеджеры останавливаются на тех вариантах решений, в действительности которых они когда-то убедились, отказываются от поиска новых путей, дополнительной информации или возможностей применения новых технологий. К примеру, компания *Du Pont* до сих пор цепляется за свою «денежную дойную корову» — нейлон, несмотря на то, что новый синтетический материал полиэстер прекрасно зарекомендовал себя в качестве корда для автомобильных покрышек. Относительно небольшая компания *Celanese*, сделавшая ставку на полиэстер, резко обошла *Du Pont*, захватив ни много ни мало 75 % рынка США.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

На этапе оценки менеджер должен проанализировать информацию о том, как выполняется его решение, эффективно ли оно в плане достижения целей.

Большое значение в процессе реализации решений имеет обратная связь, и, прежде всего потому, что принятие решений — последовательный и никогда не прекращающийся процесс. Принятие решения отнюдь не заканчивается голосованием на совете директоров или заседании менеджеров. С помощью обратной связи к принимающим

4. *Влияние формулировки проблемы.* Реакция менеджера на проблему нередко определяется самой ее формулировкой. Если речь заходит о сохранении рабочих мест, проблема может быть поставлена следующим образом. Менеджеры могут выбрать а) измененный продукт (100 % вероятность сохранения 200 рабочих мест) либо б) новый продукт (вероятность сохранения 600 рабочих мест — 33 %, вероятность закрытия производства — 67 %). Большинство менеджеров выберут вариант а). Прямо противоположный результат дает измененная формулировка: в) измененный продукт (100 % вероятность ликвидации 200 рабочих мест) либо г) совершенно новый продукт (вероятность ликвидации 600 рабочих мест — 33 %, вероятность сохранения всех рабочих мест — 67 %). В этом случае большинство остановится на варианте г). Так как суть обеих проблем одна и та же, выбор менеджеров целиком и полностью зависит от формулировки.
5. *Неверная оценка шансов.* Если вслед друг за другом происходит несколько схожих событий, вероятность того, что менеджеры некорректно оценят возможность их повторения в будущем, существенно повышается. К примеру, если директор нанимает пятого за два года менеджера по сбыту, он, скорее всего, надеется, что новый сотрудник наконец-то оправдает ожидания компании. Поскольку четыре его предшественника потерпели фиаско, вероятность того, что и пятый «отправится по проторенному пути», весьма невелика. На самом же деле новый менеджер не имеет никакого отношения к четверке неудачников. Каждое фиаско — независимое событие, поэтому директору вряд ли стоит переоценивать шансы на успех.
6. *Необоснованное чувство уверенности.* Большинство из нас переоценивают свои способности в предсказании неопределенных результатов. Перед тем как принять решение, менеджеры почему-то уверены в своих возможностях осознать связанные с ним риски и делать правильный выбор. И чем сложнее ситуация, тем заметнее это проявляется. Например, когда группу менеджеров попросили ответить на находившиеся вне сферы их компетенции вопросы («Чему был равен объем экспорта древесины из Канады в 1977 г. в стоимостном выражении?», «Какой объем налогов был собран в 1970 г.?» и т. п.), респонденты очевидно переоценивали точность своих ответов. Некоторые из них ставили 1000 к 1, что они правы, хотя на самом деле давали приблизительно верные ответы лишь в 85 % случаев. Данную особенность следует учитывать прежде всего при принятии стратегических решений, когда уровень неопределенности очень высок, а значит, вероятность ошибок существенно возрастает.

Источники: David E. Vell, Howard Raiffa, Amos Tversky, *Decision Making*, Cambridge: Cambridge University Press, 1988; John McCormick, «The Wisdom of Solomon», *Newsweek*, August 17, 1987, 62–63; Max H. Bazerman, *Judgement in Management Decision Making*, New York: Wiley, 1990; Oren Harari, «The Thomas Lawson Syndrome», *Management Review*, February 1994, 58–61; Gary Belsky, «Why Smart People Make Major Money Mistakes», *Money*, July 1995, 76–85.

решения лицам поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится провести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Именно так решаются многие крупные проблемы: последовательно внедряются различные варианты, каждый из которых способствует улучшению ситуации. Обратная связь — это элемент контроля, посредством которого менеджмент получает сигналы о необходимости принятия новых решений.

В качестве иллюстрации к рассказу о процессе принятия решений, включая оценку и обратную связь, мы предлагаем вам историю об эксперименте компании *Coca-Cola* с «новым» вкусом напитка «Coke».

СОСА-COLA ШАГАЕТ «ВСЛЕПУЮ»

«Уважаемый шеф Додо! Какой идиот решил изменить формулу нашей *Coke*?» Так начинались многие из тысяч писем, которые получал председатель совета директоров компании *Coca-Cola* Роберто Гойзуэтта. Все началось с того, что компания приняла решение о выпуске в 1985 г. нового вида «Coke». Проблема, подтолкнувшая компанию к этому решению, была очевидна: доля рынка «Pepsi» в США постоянно возрастала, причем за счет именно «Coke». В составе основного конкурирующего продукта, «Pepsi-Cola», содержалось немного больше сахара и в слепых тестах потребители, как правило, отдавали предпочтение именно этому напитку. К идее изменить формулу старой доброй «Coke» подталкивал и огромный успех «Diet Coke», которая была слаще, чем обычная «Cola».

Была проведена диагностика и оценка возможных вариантов решения. Компания израсходовала \$ 4 млн только на тестирование новых рецептов. В экспериментах приняли участие 200 тыс. человек из 30 городов США. «Всеобщим голосованием» был определен наилучший состав: 35 % респондентов предпочли его традиционной «Coke», а 52 % поставили его впереди «Pepsi».

Однако через три месяца после начала реализации решения на прилавки супермаркетов начала возвращаться «настоящая «Coke»». Почему? Потому что менеджмент еще раз убедился в неуловимости, неизмеримости и в то же время материальности чувства лояльности потребителей к торговой марке. Американцы с детства привыкли к традиционной «Coke», и никакие вложенные в рекламу миллионы долларов не смогли заставить их предать «старую любовь», пусть и под той же маркой.

В чем же заключались причины фиаско? Решение было принято вслепую, без должного анализа всех возможных последствий, а такого рода выбор всегда сопряжен с риском. Эмоции потребителей оказались неподвластны *Coca-Cola*. С другой стороны, благодаря обратной связи и оперативной реакции компании частично удалось вернуть покупателей, недовольных утратой любимого напитка. После того как традиционную «Cola» переименовали в «Coca-Cola Classic», на рынке появилось две марки «Coke» против одной «Pepsi»¹³.

В решении *Coca-Cola* по выпуску нового напитка были пройдены все этапы, и в конечном итоге оно принесло успех. Стратегические решения всегда сопряжены с риском. Выйти с честью из сложнейшей ситуации компании помогли своевременная оценка полученных результатов и устойчивая обратная связь.

Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений

Принятие решений — «святая» обязанность каждого менеджера, и вместе с тем это процесс, который протекает в группах. Многие современные менеджеры привлекают к участию в принятии решений рядовых работников. Более того, некоторые решения предполагают участие в процессе выбора подчиненных. Процесс принятия решений может осуществляться в комитетах, рабочих группах, отделах или неформальных коалициях. Мы начнем анализ участия сотрудников в процессе принятия решений с

рассмотрения модели Врума—Джаго, которая позволяет оценить целесообразность привлечения подчиненных в каждом конкретном случае.

МОДЕЛЬ ВРУМА—ДЖАГО

Виктор Врум и Артур Джаго разработали модель участия сотрудников в принятии решений¹⁴. Модель включает в себя три основных блока: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решение, и набор правил принятия решений.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА. В модели выделяются пять уровней участия подчиненных в принятии решений, от предельно автократического до предельного демократического (см. табл. 9.3). Автократические стили руководства обозначаются как АI и АII, консультативные — КI и КII, групповой стиль обозначается буквой Г. В каждой конкретной ситуации менеджер должен выбрать один из них, наиболее адекватный (принять самостоятельно решение (АI), сделать свой выбор после консультаций с подчиненными (КI) или согласиться с коллективным решением (Г)).

ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ. Как менеджеру определить наиболее адекватный ситуации стиль руководства? Степень участия сотрудников в процессе принятия

Таблица 9.3. Пять стилей принятия решения

Стиль принятия решения		Описание
Предельно автократический	АI	Менеджер анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, и принимает самостоятельное решение
	АII	Менеджер получает от подчиненных необходимую информацию и принимает самостоятельное решение
	КI	Менеджер в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчиненными, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение
	КII	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выслушивает идеи и предложения коллектива, а затем принимает решение
Предельно демократичный	Г	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выполняя главным образом роль председателя собрания. Он не пытается навязать группе «свое» решение и готов принять любой выбор группы
Обозначения: А — автократический стиль руководства, К — консультативный, Г — групповой стиль.		

Источник: Victor H. Vroom and Arthur A. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

решения зависит от ответов на восемь диагностических вопросов относительно самой проблемы, необходимого уровня качества решения и важности вовлечения подчиненных в процесс.

1. *Требования к качеству (ТК): Как оценивается значение качества этого решения?* Если для достижения желаемых результатов необходимо высококачественное решение, лидер должен принимать активное участие в процессе выбора.
2. *Требования к участию (ТУ): Насколько важно участие подчиненных в принятии решения?* Если реализация решения требует участия работников в его принятии, руководитель обязан привлечь сотрудников к процессу выбора.
3. *Имеющаяся у лидера информация (ИЛ): Достаточным ли для принятия высококачественного решения объемом информации располагает лидер?* Если руководитель ощущает недостаток информации или опыта, он должен подключить к процессу принятия решения подчиненных.
4. *Структура проблемы (СП): Хорошо ли структурирована проблема?* Если проблема сформулирована расплывчато, лидеру необходимо обменяться информацией со своими сотрудниками, чтобы уточнить проблему и определить возможные решения.
5. *Поддержка решения (ПР): Если менеджер примет самостоятельное решение, поддержат ли его сотрудники?* Если подчиненные беспрекословно выполняют распоряжения руководителя, их участие в процессе принятия решения не имеет особого значения.
6. *Согласованность целей (СЦ): Разделяют ли сотрудники цели организации, на достижение которых направлено устранение проблемы?* Если работники не разделяют общеорганизационных целей, лидер не имеет права оставлять решение на усмотрение группы.
7. *Конфликт между подчиненными (КП): Возможно ли возникновение конфликта между сотрудниками относительно предпочтительного варианта решения?* Разногласия работников можно разрешить, позволив им участвовать в обсуждении решения и его принятии.
8. *Доступ подчиненных к информации (ИП): Достаточно ли у подчиненных информации, чтобы принять высококачественное решение?* Если да, менеджер может предоставить им дополнительные полномочия по принятию решения.

Возможно, вам покажется, что предложенные авторами модели вопросы излишне детализируют управленческую ситуацию, но ответы на них позволяют быстро сузить число доступных менеджеру вариантов и выявить наилучший уровень участия подчиненных в процессе принятия решения.

ВЫБОР СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ. На рис. 9.3 представлена диаграмма, позволяющая окончательно определить стиль участия менеджера в процессе принятия решения. Начинать следует с левой части диаграммы, т. е. с ответа на вопрос ТК: как оценивается значение качества решения? Если оно имеет высокую значимость, менеджер переходит к вопросу ТУ: как оценивается участие подчиненных в принятии решения? Если оно имеет большое значение, осуществляется переход к вопросу ИЛ: позволяет ли имеющаяся у менеджера информация принять высококачественное решение? В случае положительного ответа менеджер переходит к вопросу ПР, так как вопрос СП в данном случае будет неуместен. Научиться использовать эту модель и адаптировать свой стиль лидерства к каждой конкретной ситуации очень просто.

Нередко ситуация складывается таким образом, что одинаково приемлемыми оказываются несколько стилей принятия решения. В таких случаях В. Врум и

А. Джаго рекомендуют учесть, что автократические стили позволяют сэкономить время, при этом качество решения остается высоким. С другой стороны, многие работники стремятся к большей степени вовлеченности в процесс принятия решений, поэтому менеджерам следует по возможности привлекать подчиненных к участию в управлении.

Представленное дерево решений, безусловно, далеко от идеала; вместе с тем это полезный инструмент для всех, кто принимает решения¹⁵. Число сторонников этой модели продолжает пополняться¹⁶. Одно из первых «крещений боем» модель Врума—Джаго прошла в компании *Barouh-Eaton Allen*.

КОРРЕКТИРУЮЩАЯ ЛЕНТА КОМПАНИИ BAROUH-EATON ALLEN

Своим благополучием компания *Barouh-Eaton Allen* обязана своему владельцу Виу Бароу, обратившему внимание на то, что секретарша постоянно держит возле печатной машинки кусочек мела, с помощью которого она исправляла опечатки. Всего лишь несколько движений мела по бумаге — и ошибка ликвидирована. Поскольку компания специализировалась на производстве копировальной бумаги, новая технология была найдена мгновенно: В. Бароу натер мелом одну сторону бумажного листа, поместил его в печатную машинку перед листом с опечаткой и нажал на нужную клавишу. Опечатка скрылась под тонким слоем мела. Так родился продукт под торговой маркой «*Ko-Rec-Type*». Спрос на него был громадный, и компании оставалось лишь собирать «богатый урожай».

Но конкуренты компании были не лыком шиты. *IBM* предложила рынку пишущую машинку, выполняющую функцию исправления опечаток, и в течение двух дней после ее появления В. Бароу получил массу «соболезнований» относительно предстоящих «похорон» его фирмы. «*Ko-Rec-Type*» вышла из моды.

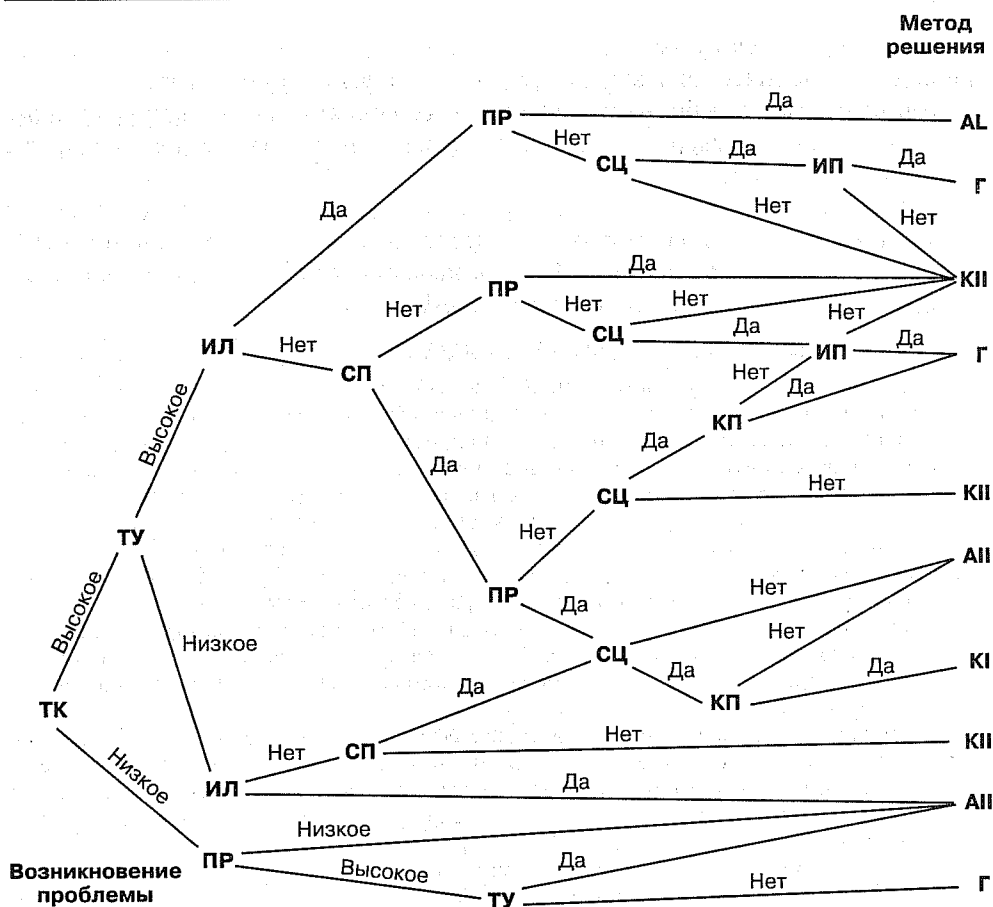
В. Бароу приобрел новую машинку, доставил ее на свое производство и созвал экспертный совет. Выживание компании зависело от скорости освоения производства нового типа лент, бобин, на которые наматывалась лента, красителя, разработки технологии его нанесения и т. д. Работа предстояла огромная, и В. Бароу подключил к ней всех сотрудников, вне зависимости от должности и образования.

К всеобщему удивлению компания выпустила первую позволяющую автоматически исправлять ошибки ленту для пишущих машинок всего через шесть месяцев. Более того, она стала единственным производителем такой ленты в мире. *IBM* понадобилось шесть лет, чтобы научиться делать такую же. Новый, пользовавшийся большим спросом продукт, помог компании избежать катастрофы¹⁷.

Свое решение В. Бароу принял в строгом соответствии с моделью Врума—Джаго. Вернемся еще раз к вопросам на рис. 9.3 (ТК): насколько значимо качество решения? Оно имеет жизненно важное значение. (ТУ): насколько значимо участие подчиненных в принятии решения? Пожалуй, их участие не имеет большого значения, так как сотрудники уважали В. Бароу и готовы были сделать все, что он скажет. (ИЛ): достаточно ли у В. Бароу информации, чтобы принять высококачественное решение? Однозначно нет. (СП): хорошо ли структурирована проблема? Нет. Остальные вопросы не имеют особого значения, потому что уже сейчас ясно, что наиболее адекватным стилем принятия решения является КИ. В. Бароу следовало воспользоваться консультативным подходом и привлечь своих подчиненных к участию в решении проблемы, что он и сделал.

ФОРМЫ ГРУППОВОГО УЧАСТИЯ

Модель Врума—Джаго показывает, что менеджеры имеют возможность варьировать степень и формы участия сотрудников в процессе принятия решений. Как правило,



TK: Как оценивается значение качества решения?

ТУ: Насколько значимо участие подчиненных в принятии решения?

ИЛ: Позволяет ли имеющаяся у менеджера информация принять высококачественное решение?

СП: Хорошо ли структурирована проблема?

ПР: Если менеджер примет самостоятельное решение, поддержат ли его подчиненные?

СЦ: Разделяют ли подчиненные цели организации, которых нужно достичь, разрешив эту проблему?

КП: Вероятно ли, что среди подчиненных возникнет конфликт относительно предпочтительного варианта решения?

ИП: Достаточно ли у подчиненных информации, чтобы принять высококачественное решение?

Источник: Victor H. Vroom and Arthur A. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

Рис. 9.3. Дерево принятия решений в модели Врума—Джаго

выбор сводится к трем основным формам: интерактивным группам, номинальным группам и группам Дельфи. Каждая из них обладает своими особыми характеристиками, что позволяет выбирать наиболее применимую в определенной ситуации. Большинство специальных рабочих групп и комитетов попадает в разряд интерактивных групп, номинальные и Дельфи-группы позволяют использовать творческий потенциал участников процесса принятия решения.

ИНТЕРАКТИВНЫЕ ГРУППЫ. Исследования действенности модели Врума—Джэго показывают, что участие подчиненных в форме интерактивной группы ведет к принятию более эффективных решений, чем если бы лидер встречался с каждым из них индивидуально. **Интерактивная группа** — это не что иное, как совещание привлеченных к процессу принятия решений сотрудников, перед которыми поставлена конкретная задача и цели. Как правило, деятельность такой группы начинается с того, что лидер излагает суть проблемы и предлагает участникам высказать свое мнение. Дискуссия носит неформальный характер. Возможно, в ходе обсуждения (которое может отклоняться от намеченного русла) потребуются переопределить проблему. В ходе беседы предлагаются и оцениваются возможные варианты решения. В конечном итоге, если участники группы не приходят к единому мнению, решение принимается голосованием. Самым простым примером интерактивного принятия решения является собрание работников компании или какого-то одного отдела для обсуждения целей на следующий год. Более подробно об интерактивных группах мы поговорим в гл. 17.

НОМИНАЛЬНЫЕ ГРУППЫ. Некоторые члены группы принимают активное участие в дискуссии и тем самым доминируют в ней. Для того чтобы обеспечить всем «равные права», создаются **номинальные группы**, в которых свой вклад в обсуждение и принятие решения вносит каждый участник. Для обеспечения равенства членов работа номинальной группы жестко структурируется:

1. Каждый участник излагает свои идеи по поставленной проблеме и предлагаемое решение в письменной форме.
2. Определяется порядок представления идей каждого участника всей группе. Для всеобщего обозрения основные предложения записываются на доске. Дискуссия не начинается до тех пор, пока каждый участник не выступит и не представит свои идеи.
3. После того как члены группы познакомились со всем спектром мнений, начинается открытое обсуждение с целью уточнения и оценки предложений. Эта часть работы номинальной группы носит неструктурированный и спонтанный характер.
4. После обсуждения проводится тайное голосование, в котором каждый участник голосует за определенное решение. Принимается решение, собравшее большинство голосов.

ГРУППЫ ДЕЛЬФИ. Впервые появившиеся в корпорации *Rand* Дельфи-группы позволяют объединить экспертные мнения их членов относительно неочевидной сложной проблемы. В отличие от интерактивных и номинальных групп личные встречи и обсуждения участников группы исключены. Согласно методу Дельфи, задача руководителя заключается в выяснении и сопоставлении мнения экспертов по обсуждаемой проблеме. Специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в

специальном резюме. Выводы и новый вопросник по проблеме возвращаются участникам. Каждый из них получает возможность познакомиться с мнениями коллег и, пользуясь новой информацией, корректирует свои предложения. Процесс раздачи вопросников и сбора результатов продолжается до тех пор, пока участники не достигнут консенсуса.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ УЧАСТИЯ РАБОТНИКОВ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Каким бы методом группового принятия решения не воспользовался менеджер, в сравнении с индивидуальным решением оно всегда будет иметь определенные преимущества. А так как у руководителя всегда есть выбор, принимать ли решение самому или привлечь остальных, он должен осознавать все потенциальные плюсы и минусы (см. табл. 9.4).

ПРЕИМУЩЕСТВА. Группы имеют превосходство над индивидами в том смысле, что они позволяют шире взглянуть на проблему, выявить неочевидные факторы ее возникновения и последствия (более точная диагностика). Кроме того, совокупные знания членов группы превосходят запас информации индивида, в ходе дискуссии приводится больше доводов, на основании которых разрабатываются варианты решения (к тому же, в большем количестве). Далее сотрудники, принимающие участие в разработке решения, испытывают большее удовлетворение от процесса труда, готовы его поддержать, а значит, и реализовать. Групповое обсуждение позволяет достичь снижения уровня неопределенности для принимающих решение, если они не желают брать на себя слишком высокий риск. Таким образом, коллективную поддержку получают сопряженные с риском решения.

Таблица 9.4. Преимущества и недостатки привлечения работников к принятию решений

Преимущества	Недостатки
1. Широкий взгляд на проблему и ее тщательный анализ	1. Занимает много времени; в случае, когда решение относится к программируемому, ресурсы тратятся впустую
2. Больше знаний, фактов и альтернатив	2. Компромиссные решения могут не удовлетворять никого
3. В ходе дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий	3. Групповое мышление: групповые нормы препятствуют высказыванию различий во взглядах и разнообразию мнений
4. Участие в принятии решений способствует повышению удовлетворения работников и стимулирует высокую активность в его претворении	4. Отсутствие ответственного за решение

НЕДОСТАТКИ. Принятие решений в группах обычно отнимает массу времени. Для того чтобы сотрудники имели возможность со знанием дела обсуждать проблему и возможные решения, надо предоставить им необходимую информацию. Более того, группа может прийти к компромиссному решению, которое будет выгодно не столько организации, сколько им самим. Еще одна проблема связана с групповым мышлением. **Групповое мышление** — это «способ мышления, возникающий у вовлеченных в совместный труд индивидов, когда стремление к единодушию преобладает над реалистичной оценкой альтернатив»¹⁸. В процессе совместной деятельности члены группы становятся настолько лояльными ей, что не желают возражать друг другу, а значит, отсутствует разнообразие мнений, так необходимое для эффективного принятия решения. И наконец, когда решение принимается в группе, не ясно, кто конкретно несет ответственность за него.

Вот один из примеров отражения недостатков группового принятия решений на деятельности компании. Коалиция менеджеров *Citibank* отказалась изменить практику «парковки», когда с помощью фиктивного перевода на зарубежные депозиты прибыль банка «уходит» в страны с низким уровнем налогообложения. В этой ситуации невозможно провести четкую черту между легитимной и незаконной практикой; принимающие решение менеджеры оказались под влиянием группового мышления: руководители не желали отказываться от «захода в налоговые гавани», так как принятые в банке нормы требуют высоких прибылей и низких налогов. Члены группы «задвинули на дальние полки» индивидуальные ценности и единодушно санкционировали сомнительную с точки зрения этических принципов процедуру, тем более, что никто из них не нес личной ответственности за решение.

КАК СДЕЛАТЬ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ БОЛЕЕ ТВОРЧЕСКИМ

Вовлечение подчиненных в процесс принятия решений позволяет повысить качество выбора. Рядовые работники находятся в непосредственном контакте с потребителями и, как правило, четко осознают решения связанных с их обслуживанием проблем. К примеру, если бы в *Greyhound Lines* поинтересовались мнением продающих билеты сотрудников, руководство могло бы избежать некоторых дорогостоящих ошибок, допущенных при внедрении системы резервирования билетов «Поездки». В *Chrysler* менеджер команды, отвечавшей за разработку нового «*Dodge Neon*», опросил заводских рабочих и получил более 4 тыс. предложений, многие из которых были внедрены¹⁹.

В современном стремительно изменяющемся мире решения приходится принимать быстро, и способность организации стимулировать творческий инновационный подход со стороны работников приобретает все более важное значение. Конкуренция заставляет менеджеров создавать среду, поощряющую творческое мышление и обмен противоположными мнениями. Среда, в которой менеджмент принимает авторитарные решения и «спускает» их подчиненным, не только не адекватна текущей ситуации, но и неэффективна. Лучшие организации стремятся в полной мере воспользоваться способностями сотрудников, наилучшим образом использовать время каждого из них, поэтому разумно было бы привлекать к решению проблем тех, кого они непосредственно касаются. Во вставке «Движущие силы управленческой револю-

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**НОВЫЙ «MUSTANG» КОМПАНИИ FORD**

В сентябре 1993 г. компания *Ford Motor* с гордостью продемонстрировала новый кабриолет и купе, носившие одно из самых известных и любимых имен в истории американского автомобилестроения. Внешне все выглядело так, что новый «*Mustang*» должен был без проблем въехать (или вскочить?) в XXI в. Но история его создания гораздо интереснее. Около 400 работников *Ford* объединились под флагом идеи спасения любимой машины и попытались решить одну из загадок 1990-х гг.: как сделать продукт, способный вызвать сенсацию, имея «слезы», а не бюджет?

Команда разработчиков предприняла шестимесячный мозговой штурм в виде всемирного турне, цель которого состояла в анализе деятельности конкурентов, производственные издержки которых были существенно ниже, чем затраты *Ford*. По возвращении из «Германии туманной» у двух членов команды возникла идея нового подхода к разработке автомобиля, реализация которой позволила бы сократить время его проектирования с обычных четырех до трех лет. Все члены группы сошлись во мнении, что им потребуется беспрецедентная свобода действий и право принятия решений без санкции руководства. Предполагалось, что все члены команды будут работать под одной крышей: конструкторы — рядом с бухгалтерами, инженеры — бок о бок с дизайнерами. Следовательно, необходимо было в прямом и переносном смысле «снести стены» между отделами и убедить менеджеров передать часть полномочий подчиненным. Одним из самых смелых было решение предоставить ответственному за производственный блок члену команды право накладывать вето на любые конструктивные решения, которые предполагают использование большого числа новых приспособлений и инструментов. Другим не менее радикальным решением стал отказ от традиционной процедуры отбора поставщиков на основе их предложений. Как выяснилось на последних этапах процесса разработки новой модели, это решение было критически важным.

Чтобы сэкономить и время, и деньги, решено было проводить компьютерные тесты прототипов нового кабриолета, но то, что происходило на экране монитора, существенно отличалось от реального поведения машины на дороге: даже после года усилий кабриолет продолжал трястись и вибрировать. Понятно, что проблему необходимо было устранить — без кабриолета имидж, а значит и продажи нового модельного ряда «*Mustang*» существенно пострадали бы. Необходимо было заказывать новые элементы для укрепления кузова, новые детали и, возможно, заново разрабатывать схему электропроводки и улучшать двери. Была создана кризисная команда из 50 человек, призваны поставщики, и началась работа, работа круглые сутки без остановок. Руководство компании было проинформировано о кризисной ситуации, но оно придерживалось своего обещания не вмешиваться.

За восемь недель работы инженеров, компьютеров и сверх бюджетов, когда некоторые работники спали прямо на полу на складе, команда «*Mustang*» нашла приемлемые и недорогие решения проблемы вибрации. Но люди горели желанием идти еще дальше. Увидев как-то новый кабриолет *Mercedes-Benz*, лидер команды приказал приобрести такой же и разобрать его на части, чтобы узнать, как немцам удалось добиться неподражаемой плавности хода. После анализа достижений конкурентов было принято решение прикрепить под крылом (или под фальшрешеткой радиатора) автомобиля стальной цилиндр весом в 10 кг, что позволило еще больше уменьшить вибрации.

Позволив сотрудникам самостоятельно решать чрезвычайно сложные задачи, компания *Ford Motor* выпустила «*Mustang*» точно в намеченные сроки и, похоже, что эта «лошадка» проедет еще тысячи и тысячи километров.

Источник: J. B. White and O. Suris, «How a 'Skunk Works' Kept the Mustang Alive — On a Tight Budget», The Wall Street Journal, September 21, 1993, A1, A12.

ции» рассказывается о том, как творческий, групповой подход к принятию решений помог компании *Ford* выпустить новую модель «*Mustang*».

Как воспользоваться преимуществами группового подхода и преодолеть некоторые из его недостатков? В помощь менеджерам разработано несколько методик (прежде всего, для интерактивных и номинальных групп).

Роль сомневающегося в высказываемых членами группы предположениях и мнениях принимает на себя «**адвокат дьявола**», основная задача которого состоит в побуждении ее участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений. «Узаконенные адвокаты дьявола» заставляют менеджеров и других работников изучать и объяснять риски, связанные с каждым вариантом решения²⁰.

Данный подход схож с другим, получившим название **мультипликативной защиты**, когда в принятии решения участвуют несколько «адвокатов» различных вариантов. Мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники, которые, собственно, и выступают на групповых собраниях. Известно, что именно к такому методу прибегал бывший президент США Джордж Буш. Процедура принятия в 1989 г. ряда законов о защите окружающей среды, когда в Белом доме в помощь президенту проводились многоступенчатые дебаты, вошла в учебники. Время от времени, когда Дж. Буш задавал представителям сторон перекрестные вопросы, дискуссии грозили перейти в рукопашные схватки. Но в результате дебатов было принято решение, основанное на убедительных аргументах и осознании возможных последствий.

Метод **мозгового штурма** применяется, как правило, в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют направленные на решение задач идеи. Пожалуй, это лучший из известных автору методов содействия принятию решений. Основная цель мозгового штурма — создание наиболее благоприятной для творческих решений обстановки. Такой подход практикуется, например, в компании *Kodak*, в зданиях которой есть специальные «комнаты смеха». В них вы найдете видеозаписи выступлений известных комиков, смешные необычные вещицы, предназначенные для снятия стрессов игрушки. Участие в мозговом штурме стимулирует сотрудников к высказыванию любых, самых невероятных и очевидно невыполнимых решений. Критические замечания в их адрес не допускаются. Менеджеры должны высказывать все свои мысли вслух; дискуссия протекает в свободном темпе. Чем новее и неожиданней идея, тем лучше. Цель мозгового штурма — повышение свободы и гибкости мышления. Как правило, «штурм» начинается с «разогрева», когда обсуждаются основные понятия; затем следует свободная стадия генерации идей; завершается процесс оценкой осуществимых предложений.

Вопросы

1. Вы — деловой и очень занятой партнер в одной юридической фирме. Ваш опытный секретарь жалуется на постоянную головную боль, сонливость, пересохшее горло. По ее мнению, проблема состоит в том, что в офисе очень плохой воздух, и она хочет, чтобы вы что-нибудь предприняли. Как вы отреагируете?

2. Почему принятие решений считается фундаментом эффективной работы менеджера?
3. Объясните, в чем состоят отличия ситуаций, характеризующихся риском и неопределенностью? Как бы вы описали особенности процессов принятия решений в этих ситуациях?
4. Проанализируйте любые три принятые вами за последние полгода решения. Какие из них были программируемыми, а какие — непрограммируемыми?
5. Почему многие решения принимаются в группах, а не единолично?
6. Модель Врума—Джаго описывает пять стилей принятия решений. Как менеджеру выбрать наиболее адекватный ситуации стиль?
7. Назовите три формы группового участия в процессе принятия решений. Как воспользоваться каждой из них менеджеру, перед которым стоит задача вывода товара на новый географический рынок?
8. В чем состоят концепции *приемлемости* и *ограниченной рациональности*? Почему во многих случаях менеджеры не стремятся принять самое выгодное в экономическом смысле решение?
9. Какими способами вы воспользуетесь, чтобы повысить собственный творческий потенциал и эффективность при принятии решений?
10. Как вы думаете, какие из шести этапов процесса принятия решения чаще всего игнорируют менеджеры?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

НЕЗДОРОВЫЙ ГОСПИТАЛЬ

Когда Брюс Рейд вступал в должность исполнительного директора госпиталя *Blake Memorial*, перед ним была поставлена четкая задача: улучшить качество обслуживания и навести порядок в финансовых делах.

Идет совет директоров госпиталя, но Б. Рейд постоянно возвращается к одной и той же мысли: будущему шести внешних клиник, открытых 5 лет назад с целью добиться повышения качества медицинского обслуживания жителей беднейших районов города. Они приносили большую пользу обществу, но вместе с тем отвлекали средства, которые можно было направить на развитие госпиталя, который остро нуждался в дополнительном финансировании. Возможное сокращение персонала или замораживание заработной платы никак не способствуют выполнению основной задачи Б. Рейда (повышение качества обслуживания пациентов), а закрытие внешних клиник позволит сэкономить \$ 256 тыс.

Но такое решение повлекло бы негативные политические последствия. Член городской комиссии по здравоохранению Клара Брайант заявила, что клиники оказывают неоценимые услуги беднейшим слоям населения, а их закрытие может повлечь «отлучение» госпиталя от городских источников финансирования. Сюзан Рассел, директор по клиникам, твердит об ответственности госпиталя перед обществом, а Уинстон Ли, главный хирург, наоборот, горячо выступает за их закрытие. Он предлагает ввести специальный автобусный маршрут для нуждающихся в медицинской помощи бедняков. Но С. Рассел остро критикует «новый способ» оказания медицинских услуг. «Госпиталь — это не просто здание, — утверждает она. — Это услуга. И там, где эта услуга требуется, и должен быть госпиталь». Таким образом, в

данном случае ее слова означали, что нужно открыть *еще больше* внешних клиник. Директор по клиникам предлагает создать сеть медицинских центров как в бедных районах, так и в районах проживания представителей среднего класса. Помимо основных услуг эта сеть могла бы стать источником привлечения больных, нуждающихся в стационарном лечении в госпитале. Б. Рейд задумался над ее предложением. Если сеть клиник будет привлекать платежеспособную публику, способствуя притоку пациентов в госпиталь, предлагаемый вариант может оказаться неплохим решением. Но пока расположенный в богатом районе госпиталь не предпринимает никаких решительных шагов.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Закрыть клиники, что позволит сэкономить \$ 256 тыс., а затем заняться проблемами, угрожающими будущему госпиталя.
2. Постепенно закрывать клиники в бедных районах, одновременно открывая новые лечебные учреждения поближе к платежеспособным клиентам. В то же время создать мини-госпиталь для бедных.
3. Направить основные усилия на повышение внутренней эффективности деятельности госпиталя. Привлечь к процессу решения К. Брайант и приступить к совместной работе с представителями различных групп населения на предмет выявления неудовлетворенных потребностей в медицинском обслуживании, постепенно вырабатывая решения по их удовлетворению.

Источник: Anthony R. Kovner, «The Case of the Unhealthy Hospitals», Harvard Business Review, September–October 1991, 12–25.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

GUARDIAN ENGINEERING

Лу Калдерон, технический руководитель *Guardian Engineering*, был вне себя. Проблема, с которой он неожиданно столкнулся, оказалась сложной и вдобавок сугубо личной. Его подчиненный, Джо Старк, работал в компании уже пятнадцать лет, работал надежно и никогда не допускал серьезных ошибок. Но в последнее время начались сбои. Несмотря на жесткую политику компании в отношении прогулов, Джо прогуливал чуть ли не каждый понедельник. Раз или два от него явно пахло алкоголем, и Лу подозревал, что именно в этом и кроется проблема. Несколько коллег подтвердили, что Джо выпивает, однако сам Лу еще ни разу не уличил Джо в излишнем пристрастии к спиртному.

Лу дважды разговаривал с подчиненным по поводу его прогулов и неудовлетворительной работы. Пытаясь выявить суть проблемы, он поинтересовался у Джо его семейными отношениями, рабочими условиями. Джо просто сказал, что все у него нормально. После второй беседы Лу написал служебную записку, в которой высказал свои опасения, и вложил ее в личное дело Джо. Пару недель тот работал лучше, но вскоре вернулся к прежнему состоянию.

Если у Джо действительно были проблемы с алкоголем, следовало принять какое-то решение. Можно было уволить его, потому что поведение алкоголика непредска-

зуюмо. Второй вариант — прямо высказать ему подозрения и сказать, что всем работникам компании известно о его беде, третий — отправить Джо к частному врачу. А еще можно было сделать ему «последнее предупреждение» — еще один прогул или ошибка в работе — и он уволен.

Ситуацию усложнял тот факт, что Лу относился к Джо как к другу, а также как к старшему по возрасту человеку. С другой стороны, он понимал, что его решение должно учитывать прежде всего интересы компании. Но менеджмент не выработал четкой политики в отношении алкоголизма, а потому принимать решение было еще труднее. Лу подумывает о том, чтобы обсудить проблему со старшими менеджерами и получить их прямое указание. А еще он размышляет о необходимости дополнительной информации о проблеме. Следует что-то делать, но вот что?

ВОПРОСЫ

1. Относится ли решение, с которым столкнулся Лу Калдерон, к программируемым?
2. Как должен поступить Лу? Следует ли ему попытаться получить дополнительную информацию, или выбрать один из имеющихся вариантов решения?
3. Как бы вы поступили в подобной ситуации? Почему?

УХ, КАКАЯ КЕПКА!

Когда Дрю Пирсон, принимающий команды *Dallas Cowboys* (американский футбол), играл в своем третьем национальном финале «Супер Боул», он и представить себе не мог, что десять лет спустя он будет занимать должность исполнительного директора одной из ведущих компаний по производству спортивной одежды и экипировки. «Когда я уходил из профессионального футбола, то думал, что мне придется забыть о высоких заработках. Но за последние два года доходы *DPC (Drew Pearson Companies)* удвоились. Конечно, не обошлось без трудностей, но благодаря тому, что мы уделяем пристальное внимание буквально каждому аспекту нашей деятельности, нам удалось поддерживать высокие темпы развития и получить конкурентные преимущества».

В чем состоят успехи *DPC*? Компания — одна из шести счастливиц, имеющих официальные лицензии от ведущих ассоциаций профессионального спорта Северной Америки Национальной футбольной лиги, Национальной баскетбольной ассоциации, Высшей бейсбольной лиги и Национальной хоккейной лиги. *DPC* — единственная американская компания, обладающая правами на использование торговых марок *Walt Disney Company* по всему миру. В 1995 г. она поставила 7500 компаний розничной торговли США более 30 млн модных кепок (в 1994 г. число оптовых покупателей составляло 6 тыс. компаний).

Высокие показатели компании — результат последовательного развития ряда стратегий. Вот как Кен Шед, президент *DPC*, описывает первые ее шаги: «*Drew Pearson Enterprises* появилась на свет в 1985 г. У нас была весьма специфическая стратегия: мы хотели продавать одежду школам по всему Техасу. Мы полагали, что этот рынок послужит полигоном, на котором мы допустили все возможные ошибки, а затем выйдем на колледжи и коммерческие фирмы. Да, в самом начале наш рынок был весьма ограничен... Но мы неустанно учились и очень быстро вышли на уровень профессиональных команд. Нам доверяют партнеры во всем мире. Если выходишь в мир торговли с такими

лицензиями (НФЛ, ВБЛ, НБА, НХЛ и *Disney*), сразу привлекаешь внимание крупных покупателей. Доверие, качественные товары и хорошие цены — основа нашего успеха».

Конечно, при таких могучих лицензиарах компания просто не могла не поддерживать с ними тесных взаимоотношений. Майк Рассел, исполнительный вице-президент по маркетингу, говорит: «Мы в *DPC* фокусируемся на конкретных потребностях наших партнеров по лицензиям (*NFL* и *Walt Disney*) и крупнейших покупателей (*Kmart* и *Foot Locker*). Мы узнаем их цели и как мы можем помочь им их достичь».

Даже когда компания была готова к заключению соглашений с крупнейшими спортивными организациями, она продолжала поиск наиболее выгодных стратегий дифференцирования. Одной из них стала покупка лицензии на использование персонажей мультфильмов *Walt Disney*, и первым из них (по продажам) стал Микки Маус. Двойственная стратегия (спортивные логотипы и герои мультфильмов) осложняет разработку товаров, но в конечном итоге она превратилась в одно из основных конкурентных преимуществ *DPC*. По словам К. Шеда, конкуренты из года в год повторяют один и тот же дизайн бейсболок, а его компания сделала ставку на уникальные яркие замысловатые бейсболки. Дизайн кепок меняется очень быстро. «Мы превратили простую кепку в модную, стильную вещь, ставшую одним из основных объектов торговли», — говорит К. Шед.

Чего же стоит разработка нового дизайна раз в 3–4 месяца, даже если кепки пользуются большим спросом? *DPC* использует самую сложную компьютерную технологию, позволяющую дизайнерам (все они — молодые люди) создавать трехмерное изображение, которое можно как угодно вращать на экране монитора и «смотреть, как оно выглядит спереди, а как сзади». Основные производственные мощности компании размещены за пределами США, но это не проблема: та же технология позволяет практически мгновенно пересылать чертежи на фабрики. *DPC* тщательно подходит к выбору и контролю за производителями и может при необходимости отказаться от услуг субподрядчиков, изменить дизайн, перенастроить оборудование и уж конечно своевременно его обновлять.

DPC считается лидером в сфере производства спортивных головных уборов, но компания продолжает поиск новых направлений. Помочь подольше удержать продукцию на прилавках магазинов призвана глобальная стратегия компании. Имея продукт, который знают во всем мире (Микки Маус — он и в Африке Микки Маус), и растущий спрос на американские товары за рубежом, компания обеспечила себе надежную опору в бизнесе. Или, как говорит М. Рассел, «...если компания стремится заработать на своем товаре, она обязана быть глобальной».

ВОПРОСЫ

1. Опишите корпоративную стратегию *DPC*. В чем состоят ее стержневые компетенции?
2. Какие конкурентные силы воздействуют на *DPC*?
3. Как жизненный цикл продуктов компании влияет на ее стратегию?

УСТРЕМЛЕННАЯ В БУДУЩЕЕ

4 марта 1996 г. журнал «*Fortune*» в очередной раз назвал *Centex Corporation* одной из самых выдающихся компаний США в сфере машиностроения и строительства (118 место по «уровню вызываемого восхищения»). Рейтинг составляется на основе

опроса более чем 10 тыс. высших руководителей компаний, внешних директоров и финансовых аналитиков.

Что отличает *Centex* от других компаний? Это крупнейшая строительная организация, специализирующаяся на возведении жилых домов в США. Это пятый по величине подрядчик по строительству прочих зданий и сооружений. Компания производит и реализует цемент, товарный бетон, гипсовые плиты и другие строительные материалы. *Centex* была основана в 1950 г. в Далласе, в 1969 г. стала акционерной компанией и с тех пор стремительно развивается, превратившись к 1995 г. в конгломерат из предприятий различных отраслей (строительство домов, заключение договоров подряда и субподряда, финансовые услуги, торговля недвижимостью).

Стратегия *Centex* предполагает ведение операций на самых разных (с точки зрения географии и экономики) рынках. Компания прочно обосновалась в 50 городах 20 штатов. Площадь жилых домов варьируется от 100 до 650 кв. м. В то же время доля компании в общем строительстве новых домов в США не превышает 1 %. Помимо жилых зданий *Centex* занимается и крупными общественными и частными проектами, в числе которых международный аэропорт Орlando, штаб-квартира *Clorox Company* и Музей искусств Далласа.

Принятые в компании правила действий на случай чрезвычайных обстоятельств прекрасно иллюстрирует ее реакция на повышение процентных ставок (а следовательно, и процентов по закладным). В 1995 г. *Centex* нашла возможности для повышения цен при незначительном сокращении объемов продаж, что позволило ей сохранить прибыльность. Компания ужесточила контроль над запасами, сократила накладные расходы и отказалась на время от планов по расширению деятельности.

Очевидно, что планы действий в непредвиденных обстоятельствах — сильная сторона *Centex*. То же можно сказать и о планах на более отдаленное будущее. В 1995 г. часть сотрудников компании приняла участие в работе групп, основная задача которых состояла в поиске новых возможностей для *Centex*. Кому же как не работникам, добровольно вызвавшимся участвовать в дискуссиях, решать будущее компании?!

Вступительные сессии групп проводил Ларри Хирш, председатель совета директоров и исполнительный директор *Centex*. Он определял цели каждого обсуждения и предлагал участникам, так сказать для разминки, несколько творческих упражнений. Эти встречи преследовали следующие цели: 1) участие в творческом процессе; 2) получение информации о том, какие неудовлетворенные потребности людей в возрасте 30 лет и старше могут быть использованы для создания новых товаров и услуг; 3) получать удовольствие! Все группы должны были составить список универсальных потребностей и определить те из них, которые нуждаются в более полном удовлетворении. Затем, получив списки «наименее удовлетворенных потребностей», команды выбирали наиболее интересные для своих участников темы. Наконец, в третьем раунде проводились мозговые атаки по выявлению идей новых товаров и услуг.

К числу выработанных идей относится и концепция, названная одной группой «Самодостаточное сообщество». Речь идет о комплексе жилых зданий, в котором оказываются все необходимые услуги: медицинские, торговля, питание, в нем есть бассей-

ны, зоны отдыха и развлечений. Традиционным объектам внимания людей (лужайкам перед домом) пришел на смену общий сад на крыше, за которым ухаживают все, кто пожелает.

Американцам еще предстоит увидеть, как *Centex* реализует идеи своих работников. Но уже сегодня можно сказать, что взгляд в будущее — характеристика успешной компании. Имея прочную финансовую базу (благодаря консервативному подходу к кредитованию и прочим денежным процедурам), *Centex* может себе позволить и помечтать.

ВОПРОСЫ

1. Какой подход к планированию исповедует *Centex*: традиционный или один из более современных?
2. На основании того, что вы узнали о компании *Centex* из этого рассказа, составьте изложение ее миссии.
3. Если бы вы работали в какой-либо компании, как бы вы отнеслись к возможности участия в фокус-группах наподобие тех, что используются в *Centex*? Почему? Какие выгоды получает *Centex*, которая привлекает своих работников к этому процессу?

Источники: Centex Some Times, Employee Newsletter, Centex Corporation, vol. 7, No. 1, March 7, 1995 and vol. 7, No. 2, July 1, 1995; M. F. Van Breda and D. Jobe, Centex, American Institute of Certified Public Accountants, Case no. 92–12.

ПЛАНИРУЕТСЯ ВСЕМИРНЫЙ РОСТ

Для торговой компании *Pier 1 Imports* 1996 г. стал рекордным как по выручке, так и по доходам. На телевидении прошла первая рекламная компания, значительно расширился ассортимент предлагаемых в ее магазинах товаров, приток покупателей существенно увеличился. Как это удалось *Pier 1*? И что ее ждет в будущем?

В начале 1980 гг. в руководстве *Pier 1* возникли разногласия по поводу имиджа компании и ассортимента представляемых ею товаров, и ее новому президенту Кларку Джонсону было поручено осуществление столь необходимых перемен. Его амбициозная программа (принятая в 1985 г.), помимо всего прочего предусматривала удвоение числа магазинов и введение кредитной карточки «Привилегированный покупатель *Pier 1*».

Основной упор в этом стратегическом плане делался на маркетинг целевых сегментов рынка, улучшение и расширение товарного ассортимента, развитие и внедрение новых корпоративных систем. С тех пор компания вложила в эти системы более 27 миллионов долларов. Например, с помощью новых систем в магазинах и распределительных центрах удалось снизить объемы запасов. Обслуживание покупателей намного улучшилось благодаря использованию новых интеллектуальных кассовых аппаратов, упрощающих ввод цены покупки, обработку кредитных карт, коммуникации с соседними магазинами компании. Но нигде инвестиции в различные системы не дали такого результата, как в логистике. Контроль за движением товара осуществляется теперь постоянно: от выписывания заказа за рубежом, доставки в один из

шести огромных распределительных центров до розничных магазинов. Это позволяет существенно сэкономить на затратах.

Так что, у *Pier 1* не было трудностей? Еще как были! В 1990 году вместе с общим спадом в экономике США упала и покупательская активность потребителей. Как и другие розничные торговцы, *Pier 1* сфокусировалась на контроле затрат и повышении эффективности работы. И к 1992 г., году 30-летия фирмы, в отчетах о прибылях вновь появились положительные результаты. В начале 90-х компания еще раз инвестировала средства в обширную программу стратегического планирования.

Пожалуй, любой американец, который хотя бы раз побывал в магазинах *Pier 1*, наверняка оставил там часть своих денег. Неудивительно, что *Pier 1 Imports* является одной из ведущих розничных торговых компаний США. В 1996 финансовом году объем продаж мебели в магазинах компании составил \$ 811 млн. Она владеет 700 магазинами в США, Пуэрто-Рико, Канаде и Мексике, в них продается более 4500 наименований товаров (ежегодное обновление составляет 50 %), которые импортируются из более чем 40 стран мира.

Каковы текущие планы руководства? В корпоративной программе «Стратегия прибыльного глобального развития» утверждается, что «к 2000 г. число розничных магазинов *Pier 1 Imports* в Северной Америке достигнет 400, компания начнет выходить на новые мировые рынки как посредством прямых инвестиций, так и создавая совместные предприятия». К числу международных проектов *Pier 1 Imports* относятся партнерство с компанией со схожим названием *Pier* — лондонская сеть розничных магазинов, торгующих импортными товарами, а также собственные бутики в некоторых магазинах *Sears de Mexico*. Кроме того, компания разрабатывает новую концепцию торговли. Новый торговый центр *The Market of Pier 1* будет предлагать более дорогие товары, при этом уступая по площади обычным магазинам *Pier 1*.

В корпоративном стратегическом плане компании указываются следующие цели на 2000 г.

- ◆ Объем продаж \$ 1,25 млрд, чистая прибыль \$ 75 млн.
- ◆ Прямые инвестиции в открытие магазинов *Pier 1 Imports* в ряде стран.
- ◆ Расширение присутствия *Pier 1 Imports* в Юго-Восточной Азии, Мексике, Центральной и Южной Америке в форме франчайзинговых и совместных предприятий.
- ◆ Выход на новые специализированные рынки в Северной Америке.
- ◆ Создание системы заказов, логистики и распределения в Сингапуре (с целью укрепления источников международных поставок).

Компания разработала специальные правила результатов выполнения программы: «В 2000 г. мы должны будем оглянуться назад и убедиться, что:

- ◆ нам удалось превзойти плановые финансовые показатели;
- ◆ мы определили для себя глобальные возможности, действовали разумно и повысили внутреннюю ценность *Pier 1 Imports*;
- ◆ мы по-прежнему готовы идти навстречу желаниям и потребностям покупателей;
- ◆ мы фокусировали усилия на стратегии прибыльного роста через расширение рынка, открытие новых магазинов, максимизацию рентабельности уже существующих и лояльность наших покупателей».

ВОПРОСЫ

1. Какие функциональные стратегии использует *Pier 1 Imports*? Какие из них отражают стержневые компетенции компании?
2. К чем состоит основная стратегия *Pier 1 Imports*?
3. Нам известны корпоративные цели *Pier 1*. Какие цели более низких уровней, скажем на уровне регионов или функциональных областей, вы могли бы предложить?

Литература

- ¹ *Robert D. Hof*, «The Education of Andrew Grove», *Business Week*, January 16, 1995, 60–62.
- ² *John R. Emshwiller* and *Michael J. McCarthy*, «Coke's Soda Fountain for Offices Fizzles, Dashing High Hopes», *The Wall Street Journal*, June 14, 1993, A1, A6.
- ³ *Ronald Grover*, «Fat Times for Studios, Fatter Times for Stars», *Business Week*, July 24, 1989, 48.
- ⁴ *Jean Aubin*, «Scheduling Ambulances», *Interfaces* 22, March–April 1992, 1–10.
- ⁵ *Herbert A. Simon*, *The New Science of Management Decision*, New York: Harper & Row, 1960; *James G. March* and *Herbert A. Simon*, *Organizations*, New York: Wiley, 1958; *Herbert A. Simon*, *Models of Man*, New York: Wiley, 1957; *Herbert A. Simon*, *Administrative Behaviour*, 2d ed., New York: Free Press, 1957
- ⁶ *John Taylor*, «Project Fantasy: A Behind-the-Scenes Account of Disney's Desperate Battle against the Raiders», Manhattan, November 1984.
- ⁷ *James W. Fredrickson*, «Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes», *Academy of Management Journal* 28, 1985, 821–843; *James W. Fredrickson*, «The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions», *Academy of Management Journal* 27, 1984, 445–466; *James W. Dean, Jr.* and *Mark P. Sharfman*, «Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process», *Journal of Management Studies* 30, no. 4, July 1993.
- ⁸ *Jerry Jakubovics*, «Rising Stars in Toys and Togs», *Management Review*, May 1987, 19–20.
- ⁹ *C. Kepner* and *B. Tregoe*, *The Rational Manager*, New York: McGraw-Hill, 1965.
- ¹⁰ *Robert Tomsho*, «How Greyhound Lines Re-Engineered Itself Right into a Deep Hole», *The Wall Street Journal*, October 30, 1994, A1.
- ¹¹ *David Woodruff* with *Karen Lowry Miller*, «Chrysler's Neon», *Business Week*, May 3, 1993, 116–126.
- ¹² *Brian O'Reilly*, «J&J Is on a Roll», *Fortune*, December 26, 1994, 178–191.
- ¹³ *Glen Whyte*, «Decision Failures: Why They Occur and How to Prevent Them», *Academy of Management Executive* 5, no. 3, 1991, 23–31; *Betsy D. Gelb* and *Gabriel M. Gelb*, «New Coke's Fizzle — Lessons for the Rest of Us», *Sloan Management Review*, Fall 1986, 71–76; *Shona McKay*, «When Good People Make Bad Choices», *Canadian Business*, February 1994, 52–55.
- ¹⁴ *V. H. Vroom* and *Arthur G. Jago*, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.
- ¹⁵ *R. H. G. Field*, «A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership», *Journal of Applied Psychology*, October 1982, 523–532; *R. H. G. Field*, «A Critique of the Vroom-

Yetton Contingency Model of Leadership Behavior», *Academy of Management Review* 4, 1979, 249–257.

- ¹⁶ *Jennifer T. Ettling and Arthur G. Jago*, «Participation under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model», *Journal of Management Studies* 25, 1988, 73–83; *Madeline E. Heilman, Harvey A. Hornstein, Jack H. Cage, Judith K. Herschlag*, «Reactions to Prescribed Leader Behavior as a Function of Role Perspective: The Case of the Vroom-Yetton Model», *Journal of Applied Psychology*, February 1984, 50–60; *Arthur G. Jago and Victor H. Vroom*, «Some Differences in the Incidence and Evaluation of Participative Leader Behavior», *Journal of Applied Psychology*, December 1982, 776–783.
- ¹⁷ *Tom Richman*, «One Man's Family», *Inc.*, November 1983, 151–156.
- ¹⁸ *Irving L. Janis*, *Group Think*. 2d ed., Boston: Houghton Mifflin, 1982, 9; *Glen Whyte*, «Groupthink Reconsidered», *Academy of Management Review* 14, 1989, 40–56; *Brian Mullen, Tara Anthony, Eduardo Salas, James E. Driskell*, «Group Cohesiveness and Quality of Decision Making: An Integration of Tests of the Groupthink Hypothesis», *Small Group Research* 25, no. 2, May 1994, 189–204.
- ¹⁹ *Woodruff with Miller*, «Chrysler's Neon».
- ²⁰ *Aimee L. Stern*, «Why Good Managers Approve Bad Ideas», *Working Woman*, May 1992, 75, 104.

ЧАСТЬ IV

ОРГАНИЗАЦИЯ

Точное, внимательное по отношению к деталям плетение пауком паутины — прекрасная иллюстрация к направленной на создание структуры организации управленческой деятельности и встающих перед менеджментом трудностей. Организуя добычу пропитания, паук создает систему ловушек, которая стороннему наблюдателю представляется настоящим произведением искусства и в то же время отличается высокой эффективностью в «производстве». Организация бизнеса предполагает решение аналогичной задачи. В отсутствие четких целей и в природе, и в деловой жизни, организм обречен (может быть, на медленное умирание, может быть, на мгновенную смерть). Пауки рождаются с инстинктом к созданию паутины; организации и руководители возвращают свои инстинкты для того, чтобы использовать их во благо компании. Принципы организации и структура компании определяются на этапе планирования и призваны уточнить предстоящие действия менеджмента.

Глава 10

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Вертикальная организационная структура

Специализация в выполнении рабочих заданий

Командная цепочка

Властные полномочия, ответственность и делегирование

Норма управляемости

Централизация и децентрализация

Формализация

Департаментализация

Функциональный подход

Дивизиональный подход

Матричный подход

Командный подход

Сетевой подход

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Фундаментальных характеристиках организации, таких как специализация, командная цепочка, линейное управление, управление человеческими ресурсами, специальные группы
- ◆ Использовании таких специфических структурных характеристик организации, как централизация, норма управляемости и формализация
- ◆ Функциональном подходе к созданию структуры
- ◆ Дивизиональном подходе
- ◆ Матричном подходе к созданию структуры и его применению как в оперирующих на внутреннем рынке фирмах, так и в международных организациях

Управленческая проблема

В начале 1990-х гг. бесспорный лидер в производстве бытовой электроники японская компания *Matsushita Electric* оказалась на грани бездны: высокие издержки производства, сокращение объемов продаж, снижение показателей прибыльности. Компания не успевала запускать новые товары; основные объемы продаж приходились на телевизоры, видеомагнитофоны и аудиоаппаратуру под торговыми марками «Panasonic» «Technics» и «Quasar», а конкуренты начали ценовую войну, в которой *Matsushita Electric* явно проигрывала. В то же время планы компании по существенному сокращению расходов не выполнялись, что было связано прежде всего с огромными штатами штаб-квартиры (раздутыми во время периода быстрого роста в 1980-е гг.). Новый президент компании Йоши Моришита пришел к выводу, что бюрократия угрожает будущему компании, и в качестве «мостика над пропастью» предложил концепцию агрессивного маркетинга, получившую известность как «управление, основанное на 4S (*simple* (простота), *small* (небольшие размеры), *speedy* (скорость), *strategic* (стратегии))». Но центральное место в плане «антикризисного управляющего» принадлежало действиям, направленным на преобразование компании в крупнейшего в мире поставщика электроники, работающего со скоростью небольшой предпринимательской фирмы¹.

Что бы вы посоветовали Й. Моришите относительно перестройки структуры компании? Какие структурные изменения дадут возможность сократить издержки и ускорить разработку новых товаров?

Основная проблема компании *Matsushita Electric* — создание адекватной ее целям структуры. Президенту Й. Моришите необходимо провести реструктуризацию компании, что, как предполагается, позволит укрепить ее конкурентные позиции и ускорить процесс инноваций.

С проблемой организации структуры так или иначе сталкивается любая компания. Нередко только реорганизация позволяет поддержать новую стратегию, приспособиться к изменяющимся рыночным условиям, внедрить инновационную технологию производства. Так, в процессе реструктуризации в корпорации *Xerox* были созданы девять независимых производственных подразделений. Новая структура позволила повысить эффективность сотрудничества и взаимодействий работников внутри каждой стратегической бизнес-единицы (СБЕ), ускорить освоение новых технологий. В компании *Eastman Chemical* функции старших вице-президентов по администрированию, производству, исследованиям и развитию выполняют самоуправляемые рабочие команды. Для того чтобы реализовать новые возможности в глобальной информационной отрасли, компания *AT&T* была разделена на три децентрализованные организации. Кампания по сокращению административного аппарата в корпорации *Brunswick* привела к ликвидации ряда штаб-квартир и отделений, безжалостному удалению одного из уровней управления.

Каждая из этих организаций (как объединение) использует фундаментальные концепции организации (как создание и упорядочивание). Под **организацией** понимается прежде всего размещение и использование организационных ресурсов для достижения стратегических целей компании, выражающееся в разделении труда на уровне

подразделений, отделов и видов деятельности, формировании структуры власти и механизмов координации выполнения разнообразных рабочих задач.

Принципы организации («как делать») — продолжение стратегии («что делать») компании (см. часть III). Организационная структура — инструмент менеджмента, используемый для управления ресурсами в процессе выполнения задач. В части IV мы рассмотрим основные принципы организации и используемые менеджментом при разработке структуры концепции. В гл. 10 анализируются основополагающие, имеющие силу для всех организаций и подразделений концепции, которые конкретизируются в гл. 11 (взаимосвязи структуры и положения организации). В гл. 12 обсуждается направленная на ускорение процессов инноваций реструктуризация организации, а в гл. 13 и 14 приводятся примеры наиболее полного использования в организационной структуре человеческих ресурсов.

Вертикальная организационная структура

Процесс организации ведет к созданию организационной структуры, определяющей разделение рабочих задач и размещение и использование ресурсов. **Организационная структура** определяется как (1) комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям; (2) взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости и (3) разработку систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников отделов².

Комплекс формальных задач и взаимоотношений формальной подотчетности определяет структуру вертикального организационного контроля. Характеристики вертикальной структуры обычно отражаются на **организационной схеме (диаграмме)**, являющейся визуальным представлением структуры организации.

Примерная схема организации компании, специализирующейся на производстве текстиля, представлена на рис. 10.1. В компании функционируют пять основных отделов: финансов и бухгалтерского учета, человеческих ресурсов, производственный, маркетинга и исследований и разработок (ИИР). На организационной диаграмме обычно отображается командная цепочка, задачи подразделений и их взаимодействия. Каждый из сотрудников должен выполнять предписанные ему рабочие задачи, имеет определенную линию полномочий и несет ответственность за принимаемые решения. В следующих разделах более подробно рассматриваются важнейшие особенности вертикальной структуры.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ВЫПОЛНЕНИИ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Организация выполняет множество различных задач. Основной принцип их назначения состоит в том, что высокие результаты исполнения рабочих заданий достигаются

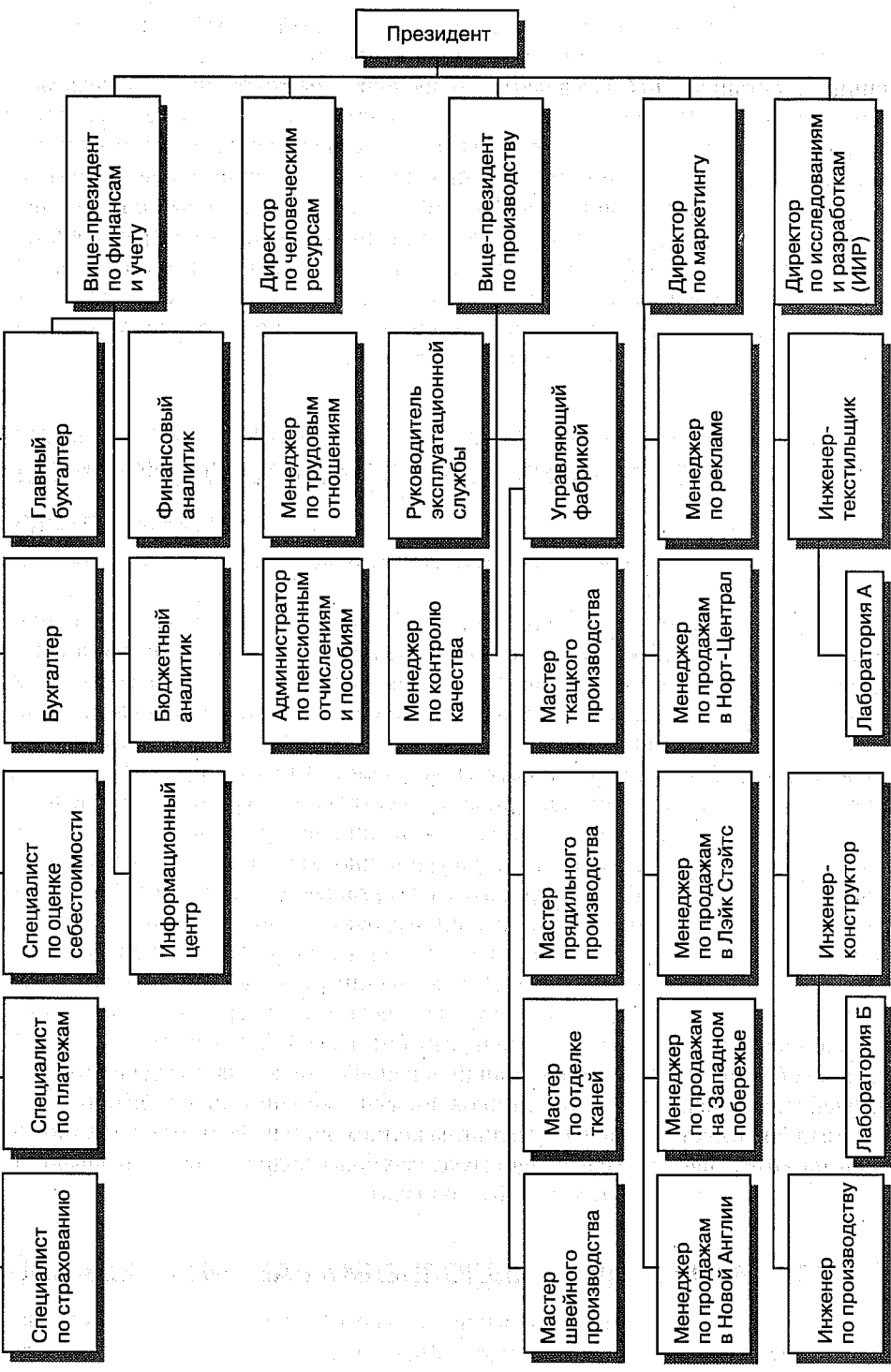


Рис. 10.1. Организационная схема текстильной компании

ются в случае специализации сотрудников³. **Специализация в выполнении рабочих заданий**, или *разделение труда*, — это степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы. На рис. 10.1 специализация в выполнении рабочих заданий отражает разделение производственных задач на ткачество, прядение, отделку и швейное производство. В каждом из подразделений сотрудники выполняют только те задачи, которые относятся к специализированной функции. Экстенсивная специализация в выполнении рабочих заданий означает, что сотрудники концентрируют усилия на выполнении единичных задач. Круг обязанностей уменьшается, но эффективность их исполнения увеличивается. Наиболее известный пример — конвейер на автомобильном заводе, когда каждый рабочий вновь и вновь выполняет одну и ту же задачу. Очевидно, что если сотрудник будет собирать автомобиль в одиночку или возникнет необходимость выполнения большого числа разнородных заданий, производительность его труда существенно снизится.

Несмотря на явные преимущества специализации, многие организации отходят от данного принципа. Чрезмерно высокий ее уровень приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению немногочисленных простых монотонных операций. Многие компании укрупняют рабочие задания так, чтобы объединенные в команды сотрудники получили возможность их чередования. На заводе по производству видеокамер корпорации *Sony* в Японии на смену конвейеру пришла командная организация труда, когда группы по четыре сотрудника полностью осуществляют сборку, начиная от пайки и до тестирования готовой продукции. Американские компании развиваются в том же направлении. Переход от сборочных линий к производственным командам из четырех человек на шотландском заводе по сборке компьютеров *Compaq* и аналогичном производстве в Техасе позволил добиться увеличения производительности труда на 51 %. Командный подход к организационной структуре будет рассматриваться в этой главе, а подход, направленный на удовлетворение потребностей работников, — в гл. 16 и 18.

КОМАНДНАЯ ЦЕПОЧКА

Командная цепочка — это неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность. В основе ее лежат два принципа. *Принцип единоначалия* означает, что каждый работник непосредственно подчиняется только одному менеджеру. *Принцип скалярности* предполагает, что в организации действует четко определенная линия властных полномочий, охватывающая всех работников. Выполнение различных рабочих задач предполагает, что каждый сотрудник имеет необходимые полномочия и несет персональную ответственность за свои действия. Если мы обратимся к примеру текстильной компании (см. рис. 10.1), то специалист по платежам отчитывается перед главным бухгалтером, который в свою очередь подотчетен президенту компании.

ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Командная цепочка отражает структуру властных полномочий в организации. **Властные полномочия** — это официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов. Властные полномочия определяются тремя характеристиками ⁴.

1. *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.
2. *Властные полномочия менеджера 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. Теория принятия властных полномочий утверждает, что реальные права руководителя определяются сознательным выполнением подчиненными его команд. Если сотрудники отказываются повиноваться распоряжениям, в силу того, что приказы исходят извне зоны принятия, властные полномочия руководителя утрачивают силу ⁵. Например, бывший председатель совета директоров компании *United Airlines* Ричард Феррис подал в отставку потому, что его направленная на создание «империи путешествий» стратегия (приобретения гостиниц, компаний по найму автомобилей и других компаний, имеющих отношение к туристическому бизнесу) не получила всеобщего одобрения. Отказ ряда ключевых сотрудников принять предлагаемый план действий нанес невосполнимый ущерб авторитету Р. Ферриса, и руководитель компании был вынужден сложить с себя полномочия.
3. *Объем властных полномочий в вертикальной иерархии распределяется сверху вниз.* Должности на вершине иерархии наделяются большим объемом формальных прав, чем должности на других ее уровнях.

Ответственность — оборотная сторона «медали» властных полномочий. **Ответственность** — это назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности. Как правило, властные полномочия менеджеров соразмерны возложенной на них 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 — это 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 ⁶. Подчиненные должны осознавать подотчетность за решение поставленных задач, свою ответственность и иметь необходимые для выполнения заданий властные полномочия. Подотчетность может быть встроена в организационную структуру. Например, в

программах материального поощрения компании *Whirlpool* предусмотрена строгая подотчетность их участников, когда достигнутые менеджерами результаты постоянно отслеживаются руководством, а размер премиальных выплат непосредственно увязан с достигнутыми показателями.

С теорией властных полномочий непосредственно связана концепция делегирования⁷. **Делегирование** — это процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии. Сегодня значительная часть организаций побуждает 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. Следует отметить, что процесс делегирования нередко сопряжен со значительными проблемами для менеджеров. Техника делегирования обсуждается во вставке «Из первых уст».

ЛИНЕЙНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Как правило, в организациях наблюдаются существенные различия между линейными и вспомогательными властными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отдел). *Линейные отделы* выполняют задачи, непосредственно связанные с основной целью и миссией организации, в производственных организациях к ним относятся отделы по производству и реализации товаров. *Вспомогательные отделы* включают всех тех, кто обеспечивает оказание специализированных услуг линейным отделам компании (отделы стратегического планирования, трудовых отношений, исследований, бухгалтерия, отдел человеческих ресурсов).

Линейные властные полномочия означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных. **Круг вспомогательных властных полномочий** более узок и предполагает право давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, носит, скорее, коммуникативный характер, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях. Например, финансовый отдел производственной фирмы должен обладать вспомогательными властными полномочиями, используемыми для координации действий с линейными отделами (к примеру, согласование расчетных форм для закупок оборудования, стандартизация платежных услуг).

НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ

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 организационного строительства норма управляемости не должна превышать семи подчиненных на одного менеджера. Сегодня во многих организациях она составляет 30–40 сотрудников. Проведенные в компании *Lockheed* и других производственных фирмах исследования позволили сделать вывод, что диапазон нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами. В общем случае, если менеджер постоянно тесно взаимодействует с подчиненными, норма управляемости невелика, в тех случаях, когда необходимость в

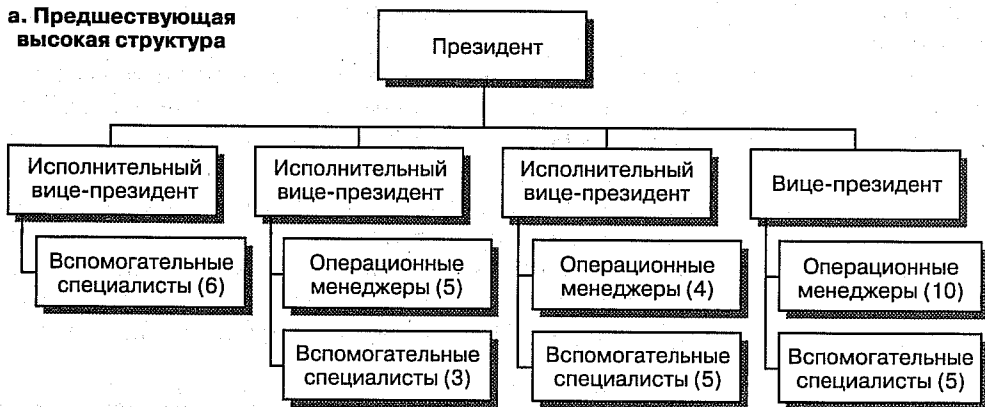
непосредственных связях отсутствует, норма может быть увеличена. К факторам, воздействующим на увеличение нормы управляемости, относятся:

1. Стабильный, рутинный характер выполняемых подчиненными заданий.
2. Выполнение сотрудниками однотипных рабочих заданий.
3. Все подчиненные находятся в одном помещении.
4. Сотрудники весьма опытные, жесткий контроль над их деятельностью нецелесообразен.
5. Выполнение рабочих заданий регламентируется правилами и процедурами.
6. Менеджер имеет доступ к системам поддержки и решению кадровых вопросов.
7. Отсутствует острая необходимость в осуществлении не связанных с непосредственным управлением персоналом функций (координации действий с другими отделами или планировании).
8. Индивидуальные предпочтения и стиль руководства менеджера адекватен высокой норме управляемости.

ВЫСОКИЕ И ПЛОСКИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ. 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.

В 1980–1990 гг. в организационном строительстве доминировала тенденция увеличения нормы управляемости, что стимулировало делегирование. На рис. 10.2 пред-

а. Предшествующая высокая структура



б. Новая плоская структура

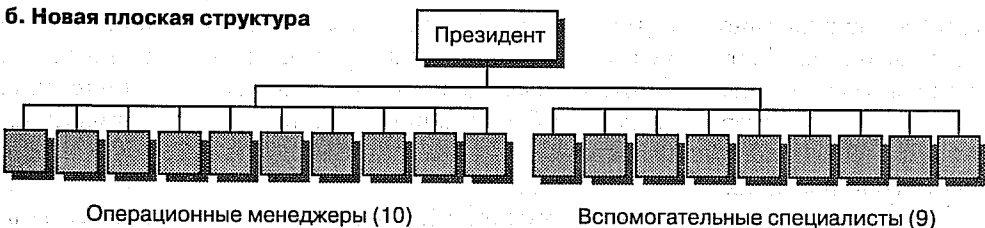


Рис. 10.2. Направленная на повышение нормы управляемости президента компании *International Metals* реорганизация структуры

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ТЕХНИКА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Как правило, фиаско направленных на децентрализацию процесса принятия решений усилий высшего менеджмента компаний связано с нежеланием расставаться с полномочиями представителей среднего уровня управления. Менеджеры среднего звена весьма ревностно относятся к своим полномочиям по принятию решений и ответственности за выполнение рабочих задач (делегирование создает потенциальную возможность нанесения ущерба статусу менеджера, негативно отражается на уверенности в собственном высоком профессионализме, возможно, менеджер не желает принимать на себя связанные с ним риски). Кроме того, очень часто делегирование полномочий менеджером среднего звена отнюдь не предполагает его «расставания» с персональной ответственностью за результаты выполнения рабочих заданий.

Но децентрализация управления позволяет организации получить ряд несомненных преимуществ. Прежде всего, решения принимаются на должном уровне. Сотрудники более низких организационных уровней получают дополнительную мотивацию к труду, у них появляется возможность и потребность в развитии навыков самостоятельного принятия решений. Основная проблема руководства организации заключается в преодолении барьеров на путях делегирования, что позволяет воспользоваться сопряженными с ним выгодами. Следование приведенным рекомендациям поможет каждому менеджеру добиться повышения эффективности делегирования:

1. *Делегируйте рабочую задачу в полном объеме.* Менеджер должен делегировать сотруднику рабочую задачу в полном объеме, а не разделять полномочия и обязанности по ее выполнению между несколькими подчиненными. При этом повышается ответственность работника за ее исполнение, он получает дополнительные стимулы к проявлению инициативы, а менеджер, в свою очередь, обретает возможность более полно контролировать результаты.
2. *Правильно выбирайте сотрудников.* Подчиненные менеджеру сотрудники имеют разные способности, в различной степени мотивированы к труду. Выбор менеджера должен основываться на наблюдении за действиями подчиненных (кто из них уже принимал самостоятельные решения, кто демонстрировал стремление к принятию на себя ответственности).
3. *Добивайтесь баланса властных полномочий и ответственности.* Делегирование не имеет ничего общего с простым назначением новых задач. Нередко менеджеры стремятся к возложению на подчиненных ответственности, не подкрепленной правом на принятие решений. Ответственность за выполнение задачи неразрывна с полномочиями сотрудников на принятие решений относительно наиболее эффективных методов решения рабочих заданий.
4. *Обеспечьте все необходимые инструкции.* Успешное делегирование предполагает получение сотрудником информации о том, что, когда, где, почему, кто и как. Подчинен-

ставлена осуществленная в компании *International Metals* реорганизация. На смену многоуровневой структуре управления (см. рис. 10.2 (а)) пришла плоская, когда 10 операционных менеджеров и девять вспомогательных специалистов отчитываются непосредственно перед президентом компании (см. рис. 10.2 (б)). Данная управленческая структура и высокая норма управляемости соответствуют предпочтениям и стилю руководства руководителя компании, его команда состоит из менеджеров высшей квалификации, которые не нуждаются в жестком контроле, а их кабинеты расположены на одном этаже здания офиса.

ный должен четко и ясно осознавать свою задачу и ожидаемые результаты. Возможно, следует специально записать условия передачи полномочий (дополнительные ресурсы, форма и сроки отчетности).

5. *Устойчивая обратная связь.* Коммуникативные каналы призваны гарантировать подчиненным возможность получения ответов на возникающие вопросы, советов. Не следует злоупотреблять контролем. Открытые коммуникативные линии повышают степень доверия менеджеров к подчиненным, и наоборот.
6. *Оценка и вознаграждение.* Менеджер должен оценивать исключительно результаты подчиненных, а не методы выполнения рабочих заданий. Если результаты не соответствуют ожиданиям, руководитель оценивает возможные последствия. Если они отвечают ожидаемым показателям, менеджер должен вознаградить работников (благодарность, премия, обещание продолжить практику делегирования).

ХАРАКТЕР ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Позитивное делегирование — основной метод децентрализации управления в организации. Какую роль играет менеджер в процессе делегирования? Ваше согласие с более чем тремя представленными ниже утверждениями, означает, что при внедрении делегирования вы встретитесь с рядом проблем.

- ◆ Я стремлюсь к совершенству.
- ◆ Мой руководитель ожидает от меня досконального знания рабочих обязанностей.
- ◆ У меня нет времени на подробные объяснения того, как должно быть выполнено задание.
- ◆ Нередко я сам заканчиваю задания, которые поручаются сотрудникам.
- ◆ Мои подчиненные далеко не столь обязательны, как я.
- ◆ Я негативно воспринимаю допущенные подчиненными при выполнении рабочих заданий ошибки.
- ◆ Я получаю истинное удовольствие от того, что по мере возможности выполняю все поставленные перед нами задачи.
- ◆ Я положительно воспринимаю возможность контроля над выполнением рабочих заданий.

Источники: Thomas R. Norton, «Delegation and Team Building: No Solo Acts Please», Management Review, September 1992, 58–61; Andrew E. Schwartz, «The Why, What, and to Whom of Delegation», Management Solutions, June 1987, 31–38; «Delegation», Small Business Report, June 1986, 38–43; Max E. Douglas, «How to Delegate Safely», Training and Development Journal, February 1987, 8.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Понятия централизации и децентрализации относятся к иерархическим уровням принятия управленческих решений. **Централизация** означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. При **децентрализации** властные полномочия по принятию решений смещаются в направлении нижних уровней организации. Оптимальный уровень принятия решений может быть выбран по результатам проводимых в организации экспериментов.

Большинство исследователей придерживаются мнения, что в течение последних 30 лет в США и Канаде доминировала тенденция к увеличению степени децентрализации управления организацией. Децентрализация уменьшает нагрузку на высшее руководство, позволяет более эффективно использовать квалификацию и способности работников, способствует принятию решений на местах хорошо информированными сотрудниками, позволяет ускорить реакцию организации на внешние изменения.

Но наличие данной тенденции отнюдь не означает, что децентрализация является панацеей от всевозможных проблем. Руководители должны проанализировать ситуацию в организации и выбрать такой уровень принятия решений, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности. К факторам, определяющим соотношение централизации и децентрализации, относятся следующие:

1. Необходимость проведения радикальных изменений и высокий уровень неопределенности внешней среды благоприятствуют децентрализации. Вспомним операцию вооруженных сил США в Ираке «Щит пустыни». В течение первой недели ее проведения высокоцентрализованная тактическая авиация США в два раза перекрыла установленные планы переброски подразделений, в то время как другие, более централизованные рода войск не справились с выполнением поставленных задач. В силу того что большинство компаний оперируют в условиях интенсивной глобальной конкуренции, неопределенности внешней среды, они делают акцент на децентрализацию.
2. Соотношение централизации и децентрализации должно быть адекватным стратегии фирмы. Например, в компании *Johnson & Johnson* все ее 168 операционных отделений практически самостоятельны в разработке и маркетинге товаров. Децентрализация адекватна корпоративной стратегии наделения властью, когда каждое отделение фирмы непосредственно взаимодействует с потребителями и получает возможность быстро адаптироваться к их изменяющимся потребностям.
3. В период кризиса или в случаях возникновения непосредственных угроз властные полномочия, как правило, концентрируются в руках высших менеджеров организации.

ФОРМАЛИЗАЦИЯ

Под **формализацией** понимается разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников. Такого рода документы дополняют организационную схему, описывая задачи, распределяя ответственность и полномочия по принятию решений. Использование правил, наставлений и письменных инструкций — неотъемлемая часть бюрократической модели организации (см. гл. 2).

Рациональность и полезность документации очевидны, но она слишком часто оказывается «красной тряпкой» для сотрудников, когда проблемы не столько устраняются, сколько создаются. Во многих организациях степень формализации постепенно уменьшается, что благоприятствует повышению их гибкости, повышению скорости реакции на внешние изменения.

Департаментализация

Еще одна фундаментальная характеристика организационной структуры — **департаментализация**, или **разделение на отделы**, которое является базисом для группировки отдельных должностей в отделы и отделов в организацию в целом. Менеджеры должны принять решение о том, как командная цепочка объединит сотрудников для выполнения поставленных перед ними рабочих задач. В соответствии с различным использованием командной цепочки в процессе формирования отделов выделяют пять основных подходов к разработке структуры организации. Функциональный, дивизиональный и матричный подходы относятся к традиционным (формирование отделов и взаимоотношения между ними определяются командной цепочкой, направленной из вершины к основанию иерархической пирамиды). Относительно новыми, призванными удовлетворить потребности организаций, оперирующих в высококонкурентной глобальной среде, подходами являются командный и сетевой. С «моментальными фотографиями» различных организационных структур вы можете познакомиться на рис. 10.3.

1. *Функциональный подход.* Сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).
2. *Дивизиональный подход.* Отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.
3. *Матричный подход.* Сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.
4. *Командный подход.* Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.
5. *Сетевой подход.* Организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги брокера по контракту, из прибыли. Отделы могут быть размещены в любой точке земного шара⁸.

Каждый из этих структурных подходов адекватен определенным организационным целям и обладает как достоинствами, так и недостатками. Основное отличие рассмотренных нами структур состоит в том, по какому принципу сотрудники объединяются в отделы и перед кем они отчитываются. Различия в структурах во многом определяют задачи, которые ставятся перед сотрудниками, и методы мотивации к труду. Рассмотрим каждый из структурных подходов и их влияние на управление организацией 9.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Функциональная структура предполагает, что группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использова-

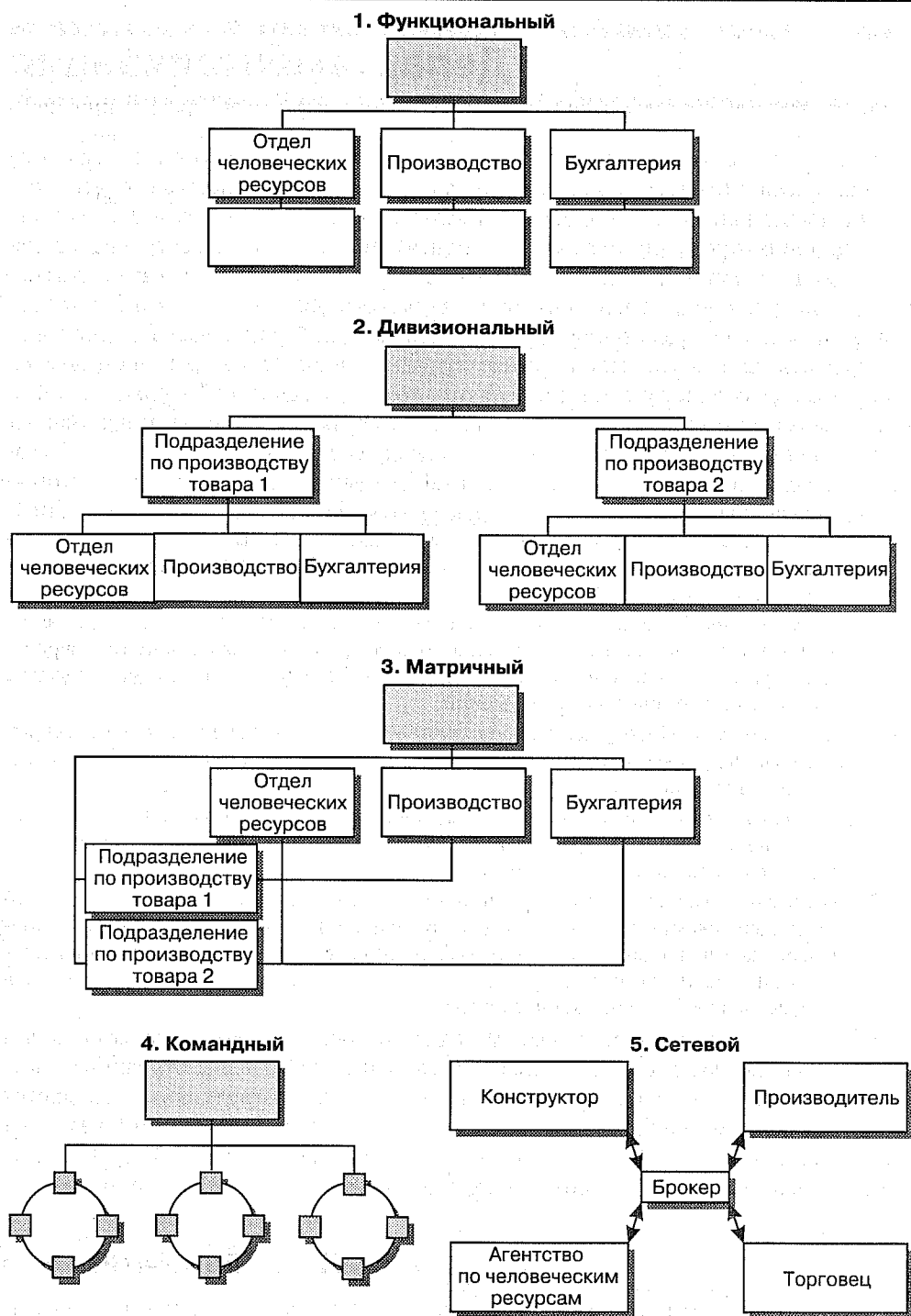


Рис. 10.3. Основные подходы к организационной структуре

ния ресурсов. Функциональная структура может рассматриваться как департаментализация в соответствии с организационными ресурсами, так как каждый тип функциональной деятельности (управление человеческими ресурсами, инженерная деятельность, производство) имеет отношение к специфическим, используемым для выполнения организационных задач ресурсам. В данном случае сотрудники и средства производства рассматриваются как общий организационный ресурс фирмы, и группируются в едином отделе.

Пример функциональной структуры — организация компании *American Airlines* (см. рис. 10.4). Ее основные, подчиняющиеся президенту отделы сгруппированы в соответствии с близостью компетенций сотрудников и ресурсов (отделы трудовых отношений, отношений с государственными учреждениями, операционный отдел, отделы информационных систем и маркетинга). Каждый из функциональных отделов *American Airlines* относится к авиалиниям как к единому целому. Так, вице-президент по трудовым отношениям несет ответственность за решение проблем человеческих ресурсов на всех авиалиниях, подразделение маркетинга также отвечает за продажи и маркетинг на каждой из них.

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ. Группировка работников в соответствии с близостью видов деятельности имеет множество достоинств. Выполняющие общую задачу сотрудники получают возможность тесно координировать свои действия, эффективно использовать имеющиеся ресурсы. В компании *American Airlines* (см. рис. 10.4)



Источник: используется с разрешения компании *American Airlines*.

Рис. 10.4. Функциональная структура компании *American Airlines*

все специалисты по информационным системам работают в одном и том же отделе, квалификация и опыт работников позволяют им решать в рамках данной структуры любые проблемы. Работа в крупных функциональных отделах благоприятствует повышению уровня профессионализма, так как сотрудники выполняют разнообразные задания, имеют возможность обратиться за консультацией к экспертам. Карьерное продвижение основывается на функциональном опыте, что мотивирует работников к повышению квалификации. Менеджеры и сотрудники отдела хорошо совместимы в силу того, что прошли одинаковое обучение и имеют сходный трудовой опыт.

Функциональная структура предлагает централизацию процесса принятия решения и предопределяет унифицированное управление сверху, поскольку командная цепочка сходится к вершине управления организацией. В некоторых случаях функциональная структура характеризуется высокой нормой управляемости (крупные отделы и общие компетенции сотрудников). Коммуникации и координация деятельности сотрудников внутри каждого отдела осуществляются на высоком уровне. И наконец, функциональная структура обеспечивает высокий технический уровень решения проблем. Весьма ценным ресурсом компании являются квалифицированные эксперты в различных областях, особенно те из них, кто специализируется на высоких технологиях и заинтересован в приобретении функционального опыта.

К недостаткам функциональной структуры относятся невидимые и формальные границы между отделами и замедленная реакция на изменения внешней среды. В силу того, что сотрудники разделены на отделы, функциональные коммуникации и координация между ними, как правило, находятся на низком уровне, поэтому внедрение инноваций и проведение изменений требуют объединения усилий нескольких из них. Поскольку командные цепочки подразделений сходятся только на вершине иерархической пирамиды, решения, относящиеся к более чем одному отделу, образуют «очередь в приемной» высшего руководства. Функциональная структура также усиливает специализацию в выполнении рабочих заданий и разделение труда, рабочий процесс приобретает рутинный характер, снижается мотивация сотрудников к труду.

Одним из недостатков функциональной структуры является инициация таких управленческих проблем, как распределение ответственности между отделами. К примеру, в страховой компании каждая из функций выполняет возложенные на нее обязанности в отношении каждого продукта, выполняет четко определенные задачи в отношении каждой продуктовой линии. Таким образом, если, к примеру, в линии продуктов по страхованию жизни возникают проблемы, ни один из отделов и ни одна из групп не берут на себя полную ответственность за их устранение, за судьбу продукта в целом. Кроме того, сотрудники отделов направляют усилия прежде всего на достижение целей своей структурной единицы, быть может, в ущерб задачам организации в целом. В силу узкой специализации сотрудники становятся специалистами в своей области, возможно, в ущерб навыкам по координации и управлению различными функциями, что препятствует их подготовке к занятию вакантных должностей генеральных менеджеров и в высшем руководстве организаций. В обобщенном виде достоинства и недостатки функциональной структуры представлены в табл. 10.1.

ДИВИЗИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

По контрасту с функциональным подходом, когда сотрудники группируются в отделы в соответствии со степенью общности выполняемых ими видов деятельности и используемых ресурсов, дивизиональная структура возникает в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция (см. рис. 10.5). В дивизиональной структуре подразделения (отделения, СБЕ) являются автономными организационными единицами-производителями единичных продуктов. В каждом подразделении за счет организационных ресурсов создаются функциональные отделы, обеспечивающие производство товаров и услуг. Например, в функциональной структуре конструкторы и дизайнеры группируются в отделе исследований и разработок, где они и работают над всеми выпускаемыми организацией товарами. В дивизиональной структуре отделы ИиР формируются в каждом подразделении, они имеют меньшую численность сотрудников, внимание которых концентрируется на одной товарной линии. Таким образом происходит дублирование отделов «поперек» товарных линий.

Придерживающуюся дивизиональной структуры организацию иногда называют *продуктовой структурой*, *программной структурой* или *единичной структурой*. Каждый из этих терминов означает практически одно и то же: различные отделы компании объединяются для производства единичного выпуска, будь то продукт, программа или услуга единичному заказчику.

Дивизиональная структура наиболее адекватна крупным компаниям. Большинство крупнейших корпораций состоит из бизнес-подразделений, призванных решать различные задачи, обслуживать разных клиентов или производить товары, ориентированные на специфические рынки. Дивизиональная структура оказывается наиболее эффективной в тех случаях, когда крупная организация производит товары, ориентированные на различные, отличающиеся высокой емкостью рынки, так как каждое подразделение представляет собой независимый бизнес. Рассмотрим, к примеру,

Таблица 10.1. Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Эффективное использование ресурсов ◆ Углубление специализации и развитие ◆ Карьерный рост внутри функциональных отделов ◆ Руководство и контроль со стороны высшего менеджмента ◆ Высокая степень координации взаимодействий внутри функции ◆ Высокий уровень технического решения проблем 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Слабые взаимосвязи между функциональными отделами ◆ Замедленная реакция на внешние изменения. Проблемы в инновационной деятельности ◆ Решения принимаются на верхних уровнях иерархии, что обуславливает замедление процесса ◆ Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем ◆ Ограниченное восприятие организационных задач работниками ◆ Проблемы с управлением общим обучением работников

а. Функциональная структура



б. Дивизиональная структура

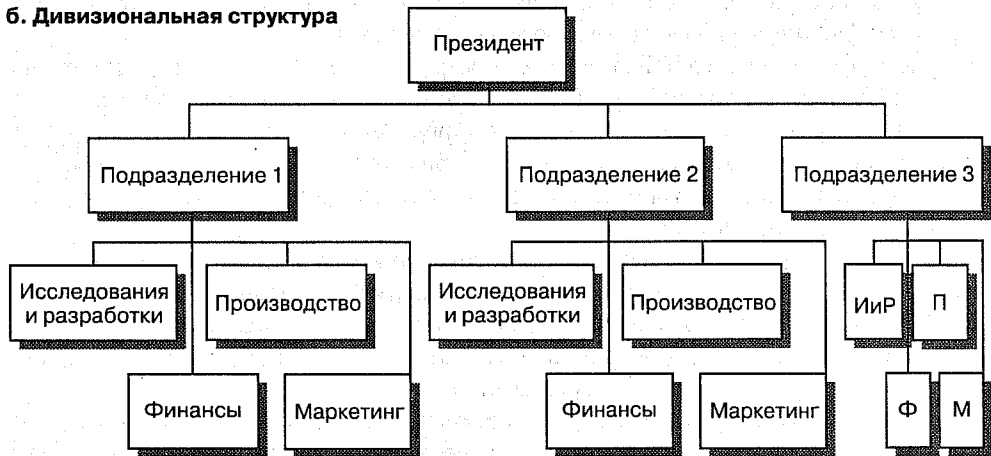


Рис. 10.5. Функциональная и дивизиональная организационные структуры

структуру компании *PepsiCo*. Она включает в себя такие самостоятельные подразделения, как *Frito-Lay*, *Pizza-Hat*, *Taco Bell*, *North American*, *Van Lines* и *Wilson's Sport Goods*. Аналогично устроена и компания *Time Warner*. В число ее подразделений входят *Warner Brothers* — крупнейшая в мире компания звукозаписи, *HBO* — ведущий в США платный телевизионный канал, не нуждающийся в рекомендациях журнал *Time* и книжное издательство *Little Brown*. Каждое из этих подразделений работает как самостоятельный бизнес под управлением штаб-квартиры корпорации *Time Warner*.

Основное отличие между дивизиональной и функциональной структурами состоит в том, что командные цепочки каждой из функций сходятся на более низких уровнях иерархии. В дивизиональной структуре (см. рис. 10.5 (б)) возникающие между отделами ИиР и маркетинга, производственным и финансовым отделами противоречия будут разрешаться не президентом, а на уровне подразделений. Таким образом, дивизиональная структура благоприятствует децентрализации. Принятие решения делегируется, по крайней мере, на один уровень вниз по иерархии, а президент и другие высшие менеджеры получают возможность сконцентрировать внимание на стратегических проблемах.

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ДИВИЗИОНАЛИЗАЦИЯ. Подразделения компании могут формироваться не только вокруг товарных линий, но и по географическому принципу

(см. рис. 10.6). В такого рода структурах руководитель подразделения контролирует все осуществляемые компанией функции в конкретной стране или регионе, акцент в них переносится на операции компании в условиях территориального рынка. Производство или адаптация продукта или услуг к условиям региона позволяет компании получить конкурентное преимущество. Например, стратегия компании *LSI Logic* предусматривает ведение операций на трех географических рынках — в Японии, США и Европе, и каждое из ее подразделений получает необходимые для этого ресурсы, позволяющие успешно противостоять ожесточенной конкуренции¹⁰. Компания *Sears, Roebuck & Co* включает в себя пять ориентированных на различные регионы США подразделений, каждое из которых осуществляет управление распределительными складами, контролирует уровень запасов и деятельность магазинов. Географическая дивизионализация позволяет добиться повышения координации различных видов деятельности и уровня удовлетворения потребителей в каждом из регионов.

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ. Средней по размерам компании весьма непросто сделать выбор между функциональной и дивизиональной структурами, так как у каждой из них определенные преимущества и слабости (достоинства и недостатки дивизиональной структуры представлены в табл. 10.2). Разделение работников и ресурсов *вдоль* дивизиональных линий способствует гибкой, оперативной реакции компании на изменения во внешней среде, так как каждая из бизнес-единиц относительно невелика и «вписывается» в окружение. В силу того что внимание сотрудников сконцентрировано на единственной товарной линии, потребности покупателей удовлетворяются на высоком уровне. Улучшается и координация деятельности функциональных отделов подразделения, так как сотрудники сгруппированы «под одной крышей», ориентированы на обеспечение наиболее эффективной деятельности единственной товарной линии. Дивизиональная структура позволяет высшему руководству компании четко распределить ответственность за результаты деятельности в подразделениях. Поскольку каждое из них является самостоятельной бизнес-единицей, за показатели качества непосредственно отвечает руководитель. И наконец, задачи уп-

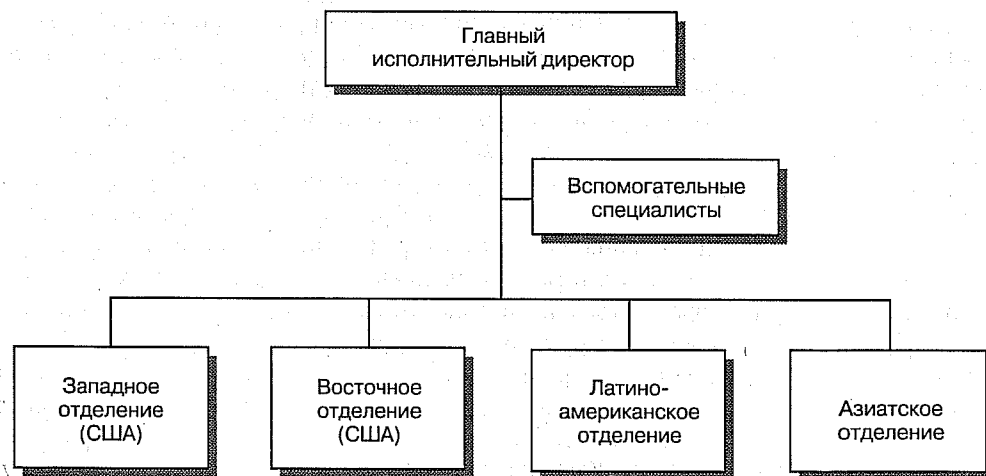


Рис. 10.6. Глобальная структура, организованная по географическому признаку

Таблица 10.2. Достоинства и недостатки дивизиональной структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Высокая гибкость, быстрая реакция на изменения внешней среды ◆ Побуждает к повышенному вниманию к потребностям потребителей ◆ Высокий уровень координации взаимодействий функциональных подразделений ◆ Четкое распределение ответственности в рамках подразделения ◆ Акцент на товар в целом и цели подразделения ◆ Развитие навыков общего руководства 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Дублирование ресурсов в подразделениях ◆ Относительно низкий уровень технического развития и специализации в подразделениях ◆ Слабая координация взаимодействий подразделений ◆ Ограничение контроля над деятельностью подразделений со стороны высшего руководства ◆ Конкуренция за корпоративные ресурсы

равленцев в большей степени связаны с успехом продукта, нежели с деятельностью их собственного функционального отдела, а значит, развивается широкая целевая ориентация, что способствует их росту как генеральных менеджеров.

К основным недостаткам товарной структуры, как правило, относят дублирование ресурсов и высокие издержки функционирования самостоятельных отделов. Например, несколько отделов ИиР нуждаются в одном и том же оборудовании. Организация в целом не имеет возможности воспользоваться эффектом масштаба. Функциональные отделы подразделений немногочисленны, а значит, уровень их технической специализации невысок, возможности приобретения опыта и обучения ограничены. Дивизиональная структура отличается высоким уровнем координации в рамках подразделения, но возникают проблемы с согласованием совместных действий бизнес-единиц. Когда компания *Hewlett-Packard* состояла из множества автономных небольших подразделений, в ней постоянно возникали проблемы согласования деятельности (когда оказывалось, что разработанные специализированным отделом прикладные программы одного из подразделений не соответствовали возможностям компьютерного «железа» коллег из другой бизнес-единицы), что потребовало внесения корректив в дивизиональную структуру. Отметим, что подразделения компании могут вступить в конкурентную борьбу за распределяемые штаб-квартирой корпорации ресурсы, начинаются политические игры. Дивизиональная структура предполагает ограничение роли высшего руководства компании, поэтому его члены обязаны не пресекать любые «поползновения» подразделений в сторону дальнейшего расширения самостоятельности, а направлять их на координацию совместной деятельности.

Каждая компания должна тщательно проанализировать, в какой степени дивизиональная или функциональная структуры способны удовлетворить ее потребности, так как переход от одной структуры к другой сопряжен со значительными трудностями. К числу исключений относится и компания *Apple*, первоначально организованная в дивизиональную структуру, что позволило ей добиться высокого уровня кооперации внутри подразделений и быстрой реакции на изменения внешней среды. Когда вследствие сокращения спроса на рынке персональных компьютеров на первый план

вышли вопросы эффективности, в *Apple* была проведена обратная реорганизация в функциональную структуру. Затем в 1992 г. *Apple* была реорганизована в товарную структуру, и сегодня каждое ее подразделение подотчетно непосредственно главному исполнительному директору компании ¹¹.

МАТРИЧНЫЙ ПОДХОД

Матричный подход предполагает одновременное использование функциональной и дивизиональной командных цепочек в одной из частей организации ¹². Матрицу образуют двойные линии властных полномочий. Обратимся к рис. 10.7, в соответствии с которым функциональная иерархия властных полномочий направлена вертикально, а дивизиональная иерархия властных полномочий — горизонтально. Горизонтальная командная цепочка формализует взаимоотношения и обеспечивает координацию взаимодействий функциональных отделов, а вертикальная структура — традиционное управление внутри них. Таким образом, матричный подход к структуре позволяет установить официальную командную цепочку как для функциональных взаимоотношений, так и для взаимодействий между отделами.

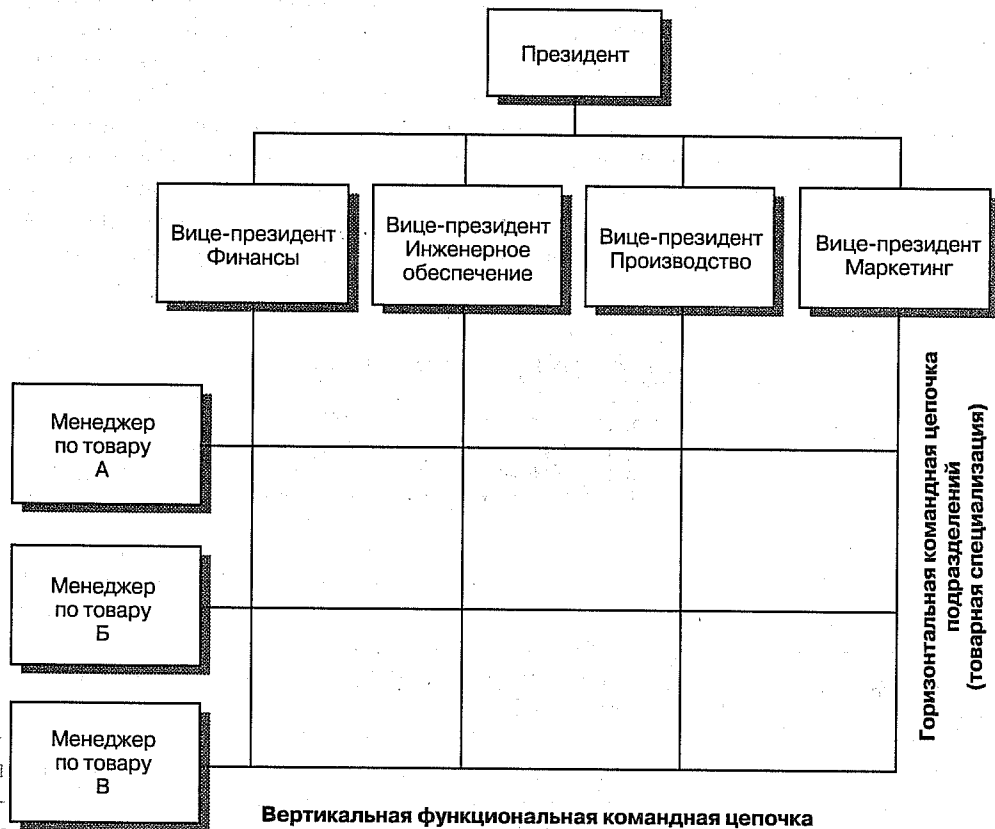


Рис. 10.7. Структура двойных властных полномочий в матричной организации

Матричная структура получила широкое распространение в глобальных корпорациях, таких как *Dow Corning* или *Asea Brown Boveri*. Одна из основных задач менеджмента таких компаний заключается в обеспечении одновременной координации производства товаров в каждой стране или регионе и согласовании взаимодействий по каждой товарной линии. Пример глобальной матричной структуры приведен на рис. 10.8. Двойные линии властных полномочий определяются регионами, в которых оперирует компания, и ее товарными линиями. К примеру, руководители местных производственных филиалов компании в Германии отчитываются как перед высшим менеджментом подразделения изделий из пластмассы, так и перед главой немецкого представительства компании. Глава представительства в ФРГ координирует деятельность всех размещенных в стране филиалов, а руководитель подразделения изделий из пластмассы компании отвечает за согласование производства и продаж товаров из пластмассы по всему миру. Попытка внедрения структуры двойных полномочий первоначально приводит к неразберихе, но после того, как менеджеры осваивают ее принципы, матрица обеспечивает высокий уровень координации как для географических регионов, так и для товарных линий.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. Эффективность матричной структуры во многом определяется действиями менеджеров, призванных исполнять в ней ключевые роли. На рис. 10.9 представлены отношения подотчетности в двойной командной цепочке для ориентированной на внутренний рынок компании, когда старший инженер подразделения медицинских препаратов отчитывается как перед вице-президентом, руководителем бизнес-единицы, так и перед директором компании по инженерному обеспечению. Данная система нарушает принцип единоначалия, но позволяет добиться равного внимания как к функциональной, так и к дивизиональной линиям властных полномочий. Разделение ответственности по каждой цепочке команд позволяет относительно упорядочить систему в целом. Функциональный руководитель

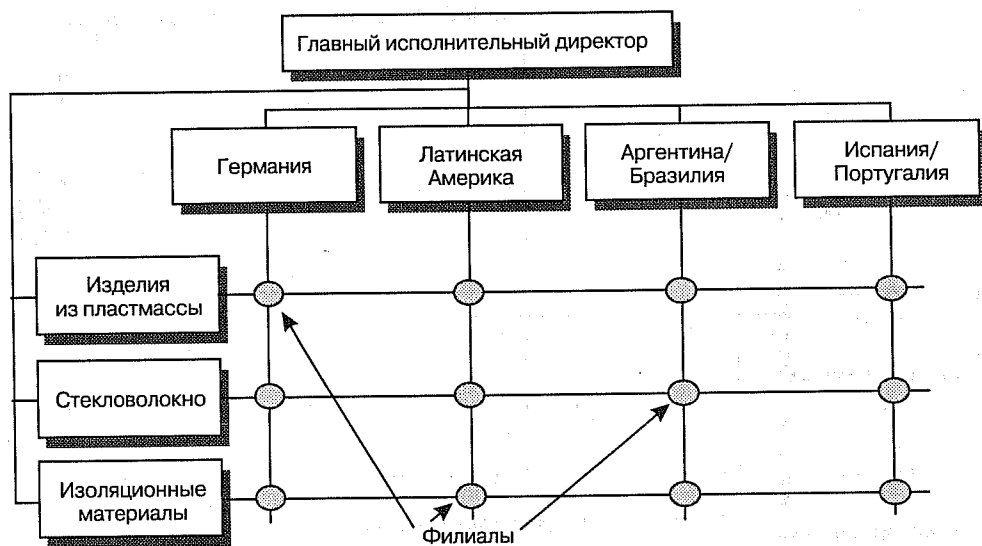


Рис. 10.8. Глобальная матричная структура

обеспечивает специальное обучение и назначение технического персонала на проекты, а руководитель подразделения отвечает за реализацию текущей программы в целом (решения по общему конструированию, предельные сроки в графике работ и координация выполняющих различные функции технических специалистов).

Старший инженер является **сотрудником, подчиняющимся двум непосредственным руководителям** (подотчетен одновременно двум начальникам). Время от времени таким работникам приходится находить самостоятельные решения по согласованию конфликтных требований матричных руководителей. Они обязаны добиваться совместных решений, должны обладать недюжинным талантом в области человеческих взаимоотношений. **Матричный руководитель** — это менеджер товарной линии или функциональный менеджер (на рис. 10.9 — директор по инженерному обеспечению или вице-президент по медицинским препаратам). Матричный руководитель отвечает за одну сторону матрицы, а **высший руководитель** компании — за матрицу в целом, как продуктовую, так и функциональную командные цепочки, за поддержание баланса власти между двумя сторонами матрицы, за разрешение возможных противоречий. Во вставке «В фокусе — глобальная конкуренция» вы можете познакомиться со спецификой деятельности матричных руководителей в глобальной матричной организации.

Первоначально проблемы с адаптацией к взаимодействиям в матричной структуре испытывают как матричные руководители, так и сотрудники, «слуги двух господ». Поскольку матричный руководитель имеет в своем подчинении только «половину» каждого работника, он должен консультироваться со своим коллегой с другой стороны матрицы, что означает необходимость совместных заседаний и дискуссий.

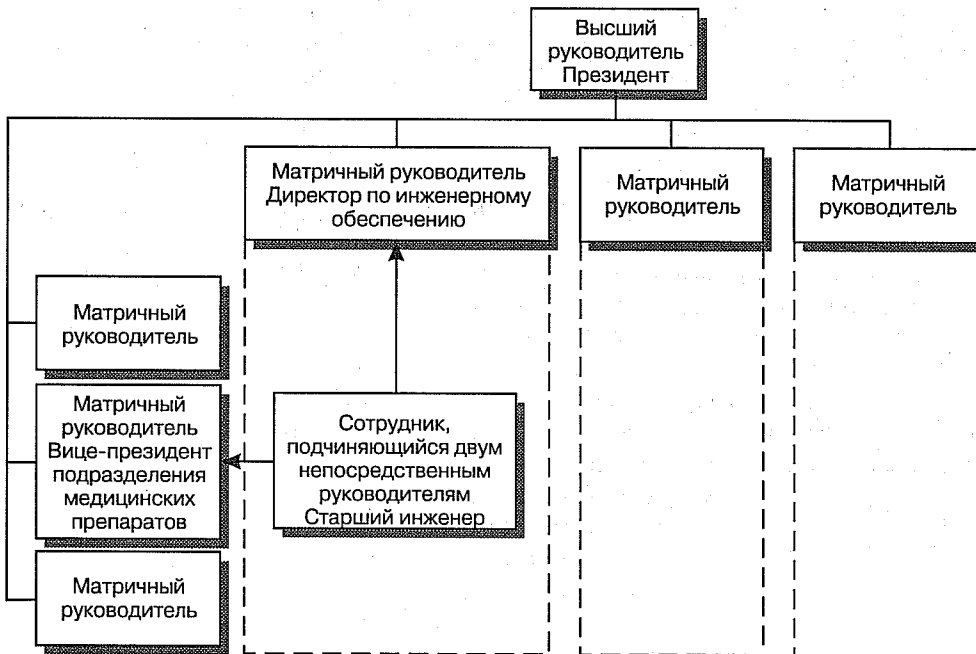


Рис. 10.9. Ключевые позиции в матричной структуре

**В ФОКУСЕ — ГЛОБАЛЬНАЯ
КОНКУРЕНЦИЯ**
РУКОВОДИТЕЛЬ ГЛОБАЛЬНОЙ МАТРИЦЫ

Успех глобальной компании основывается на высокоспециализированном национальном бизнесе, который тесно связан с другими направлениями ее деятельности (вне зависимости от специфики рынков, на которых она оперирует). Свойственная матричной организации гибкость позволяет компании добиться повышения эффективности и конкурентоспособности как на мировом рынке, так и внутри каждой из стран. Ответственный за товарную линию руководитель выполняет функции координатора и стратега (согласование взаимодействий, не признающих государственных границ, и разработка долгосрочных планов в глобальном масштабе). Например, в компании *Electrolux* менеджер, ответственный за разработку стратегии для престижной торговой марки «Zanussi» координирует производство и распределение товаров в нескольких странах. По мере роста бизнеса и углубления специализации необходимость в согласовании действий в глобальном масштабе возрастает.

Ответственный за операции в одной из стран матричный менеджер призван анализировать и интерпретировать проблемы и угрозы, возможности и ресурсы на национальном рынке для нескольких товарных линий, а его знания и предложения учитываются в глобальной стратегии компании. Но своевременное доведение значимой информации до высшего руководства компании нередко превращается в огромную проблему.

Высший уровень матрицы — руководство корпорации, определяющее общую глобальную стратегию. Руководители корпорации должны выявлять талантливых менеджеров, создавать благоприятные условия для их роста, координировать взаимодействия ответственных за продукты и регионы управленцев. В компании *Unilever*, к примеру, поиск способных эффективно работать в разнообразных глобальных ситуациях менеджеров является абсолютным приоритетом. Поиск руководителей на высшие командные должности весьма сложен, но человеческие ресурсы в сфере управления — основа успеха глобальной корпорации. Матрица — мощная, адекватная глобальному бизнесу организационная структура.

Источник: Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghosal, «What is a Global manager?», Harvard Business Review, September–October, 1992, 124–132.

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ. Дуализм командной цепочки — основная причина возникающих в матричной структуре противоречий. В то же время она весьма успешно используется такими компаниями, как *IBM*, *Unilever* и *Ford Motors*. Матрица может быть очень эффективной в сложном, быстро изменяющемся окружении. Частые заседания руководителей позволяют своевременно обсуждать возникающие новые вопросы. Матричная структура позволяет эффективно использовать человеческие ресурсы, так как появляется возможность перемещения специалистов из одного подразделения в другое. Матрица благоприятствует обучению как специалистов, так и руководителей высшего звена. Сотрудники функциональных отделов подразделений и в регионах, и в глобальной матрице получают возможность специализации и углубленного обучения и в то же время должны координировать свою деятельность с другими программами или отделениями. И наконец, матричная структура содействует командной работе и ориентации на цели подразделения (задачи, которые стоят перед сотрудниками, выходят за рамки функциональных отделов).

Недостатки матричной структуры — продолжение ее достоинств. Прежде всего речь идет о путанице, вызываемой двойной командной цепочкой, что ведет к недоразумениям в отношениях матричных менеджеров и фрустрации сотрудников, подотчетных двум руководителям одновременно. Нередко в матричной структуре воз-

никают острые конфликты между функциональными целями и задачами подразделений или отделений, ответственных за выпуск определенных товарных линий, и региональными руководителями в глобальных структурах. Данное обстоятельство обуславливает еще один недостаток: резкое увеличение времени, отводимого на заседания и дискуссии, посвященные разрешению противоречий. Нередко происходит «забалтывание» проблем, когда все дискуссионные «пары» уходят в «гудок». Так, исполнительный директор компании *Digital Equipment* Роберт Палмер считает, что именно матричная структура «виновата» в многолетней задержке перехода его фирмы от производства мини-компьютеров к персональным. Эффективная матрица предполагает углубленное обучение сотрудников искусству человеческих взаимоотношений, взаимодействиям с двумя руководителями, каждый из которых имеет право всего лишь на «половинку» каждого из работников, методикам конфронтации и разрешения конфликтов. Многие организации, попытавшиеся перейти на матричные структуры, в конечном итоге находят весьма затруднительными усилия, направленные на поддержание баланса власти (необходимое условие успеха матрицы). Функциональные и дивизиональные стороны матрицы должны обладать равными властными полномочиями. В противном случае (доминирование одной из сторон) преимущества матричной структуры теряются и организация работает как функциональная структура с неформальными горизонтальными взаимоотношениями. Преимущества и недостатки матричной структуры представлены в табл. 10.3.

Руководителю отделения электроосветительного оборудования компании *General Electric* Джону Опи удалось создать гибкую матрицу, позволившую добиться существенного сокращения издержек и возрастания эффективности.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА *GENERAL ELECTRIC*

Дж. Опи возглавил отделение электроосветительного оборудования компании *General Electric* в трудный период. Подразделение нуждалось в направленном на сокращение издержек радикальном изменении организации производства, упрощении и ускорении процесса принятия решений, приближении бизнеса к потребителям. Менеджер принял решение объединить в единую матричную структуру три предприятия. Ее сотрудники сгруппированы в соответствии с исполняемыми функциями (производство, человеческие

Таблица 10.3. Достоинства и недостатки матричной структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Более эффективное, чем в традиционной иерархии, использование ресурсов ◆ Гибкость, адаптивность к изменяющейся внешней среде ◆ Развитие как общей, так и специальной подготовки руководства ◆ Кооперация между смежными функциями, все подразделения получают дополнительный опыт ◆ Обогащение содержания рабочих задач для всех сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Путаница и фрустрации, вызванные двойной командной цепочкой ◆ Возможность острых противоречий между сторонами матрицы ◆ Множество заседаний, слова преобладают над делами ◆ Необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений ◆ Высокая вероятность силового давления одной из сторон матрицы

ресурсы и финансы). Взаимодействия между функциями — дело менеджеров, каждый из которых отвечает за конкретный продукт, например люминесцентные лампы. Работники различных функциональных областей работают в командах. При этом менеджеры по продукту выступают как команда руководителей. Таким образом, сотрудники подразделения подотчетны как функциональным руководителям, так и менеджерам по товару.

Некоторые вызванные введением матричной структуры сбои были более чем компенсированы ростом эффективности. Реорганизация позволила сократить 700 инженеров и служащих и уменьшить число организационных уровней с семи до четырех. Через два года менеджменту отделения удалось добиться значительного повышения устойчивости производства и производительности труда, существенно возросли объемы продаж, показатели прибыли, доля рынка ¹³.

КОМАНДНЫЙ ПОДХОД

Одним из наиболее распространенных подходов к департаментализации является создание рабочих и управленческих команд. Вертикальная командная цепочка — один из наиболее действенных инструментов контроля, но положение, когда все значимые решения принимаются на высших уровнях иерархии, приводит к существенному замедлению процесса осуществления выбора и концентрации ответственности на вершине управленческой пирамиды. Но многие компании делают ставку на делегирование властных полномочий, передачу ответственности на более низкие уровни иерархии и формирование участвующих в управлении рабочих команд, вовлеченность членов которых в процесс труда значительно возрастает. Данный подход позволяет добиться возрастания гибкости и адаптивности организации к происходящим в глобальной внешней среде изменениям (см. гл. 18).

Многофункциональные команды включают в себя сотрудников различных функциональных отделов, которые берут на себя ответственность за деятельность группы и совместно работающих над решением поставленных задач. Как правило, члены команды подотчетны «своим» функциональным отделам, но в то же время они отчетываются и перед группой, один из членов которой, как правило, выполняет функции непосредственного руководителя сотрудников. Многофункциональные команды получили широкое распространение в таких высокотехнологичных компаниях, как *Lanier Technology*, *Compaq Computer*, *Quantum* и *AST Research*. Переход на командную структуру позволил небольшой американской компании по выпуску программного обеспечения *Modicon* добиться сокращения времени разработки и производства продуктов на 70 %. В ней сохраняется функциональная структура, но все 200 сотрудников принимают активное участие в деятельности «приписанных» к отделам 30 команд.

Некоторые организации создают **постоянные команды**, т. е. рабочие группы, действующие как формальные отделы. Данная практика имеет много общего с рассмотренным нами дивизиональным подходом, за исключением того, что численность команд существенно меньше. Постоянные команды состоят из 20–30 сотрудников, каждый из которых выполняет определенные функции. Например, структуру компании *Kollmorgen* (производство электронных плат и других компонентов) образуют команды, средняя численность которых — 75 сотрудников. Но даже в таких «сверхбольших» командах сотрудники идентифицируют себя как членов единой группы.

Реорганизация компании и ее переход на новую структуру постоянных команд очень часто осуществляются в процессе так называемого реинжиниринга. Под **реинжинирингом** понимается радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек. Поскольку основной акцент в реорганизации переносится на процессы, а не на функции, нередко реинжиниринг выражается в отходе от вертикальной структуры и формировании принимающих активное участие в управлении команд ¹⁴.

РЕИНЖИНИРИНГ В КОМПАНИИ *HALLMARK*

Основная продукция компании *Hallmark* — поздравительные открытки ко всевозможным праздникам. Не так давно компания была организована по функциональному принципу (художественный отдел, отдел текстов, отдел дизайна и т. д.). В силу задержек ли, переделок ли, но от идей новой поздравительной открытки до ее запуска в производство проходило не менее двух лет.

В ходе реинжиниринга в *Hallmark* были сформированы команды, объединившие специалистов из всех отделов, получивших полномочия по контролю над процессом создания открыток к определенным праздникам. Художники, литографы, авторы подписей, дизайнеры и фотографы обменивались идеями, оценивали их воплощение и принимали самостоятельные решения. Время процесса подготовки новых открыток было сокращено вдвое. Изменение бизнес-процессов позволило добиться повышения чувства ответственности сотрудников, возросла степень удовлетворения от труда. Переход на командную структуру компании, успех которой определяется эффективностью процесса разработки новых продуктов, позволяет ей добиться существенной экономии и денег, и времени ¹⁵.

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ. Формирование командных взаимоотношений позволяет как преодолеть недостатки функциональных структур (в первую очередь, организованный сверху вниз процесс принятия решений), так и использовать некоторые их преимущества (масштабность организации, углубленное обучение), добиться разрушения «функциональных стен» между отделами. Члены команды в сравнении с преследующими собственными целями сотрудниками функциональных отделов хорошо осведомлены о проблемах коллег, значительно быстрее находят компромиссные решения. Командная структура позволяет организации ускорить процессы адаптации к изменениям потребностей потребителей и условий внешней среды, принятия решений (отсутствие необходимости утверждать их на «вершине» иерархии). Кроме того, происходит оздоровление морального климата организации. Вырвавшиеся из «мирок» отделов на организационные просторы сотрудники ощущают непосредственную причастность к крупным проектам, существенно обогащается содержание труда. Появление команд создает благоприятные условия для делегирования ответственности и властных полномочий на нижние уровни иерархии, что позволяет сократить число исполняющих контрольные функции менеджеров.

Но активно участвующих в командной работе сотрудников подстерегают ловушки конфликта опыта и двойной лояльности. Как правило, многофункциональная команда предъявляет к своим членам требования, отличные от тех, которым они должны были соответствовать в отделах. Такого рода конфликты должны разрешать сотрудники, принимающие участие более чем в одной команде. Возрастает время, которое приходится тратить на заседания и совещания, а значит, замедляется процесс координации. Следовательно, организация нуждается в командах для координации слож-

ных проектов и адаптации к изменениям внешней среды, но она должна быть готова к снижению эффективности процесса производства. Наконец, командный подход нередко приводит к чрезмерной децентрализации. Нередко традиционно принимавшие решения руководители отделов негативно воспринимают командное самоуправление, относясь к нему, скорее, как к самоуправству. Поскольку члены команд не имеют возможности оценить свою деятельность «с высоты» корпоративного уровня, принимаемые с точки зрения интересов группы решения нередко вступают в противоречие с интересами организации в целом. Уточнение «маршрута» команды, ознакомление ее с корпоративными целями — задача высшего менеджмента. В обобщенном виде достоинства и недостатки командной структуры представлены в табл. 10.4.

СЕТЕВОЙ ПОДХОД

Новейший подход к департаментализации — так называемая «динамическая сетевая» организация¹⁶. **Сетевая структура** означает, что организация дезагрегирует свои основные функции (производство, инжиниринг, продажи, бухгалтерия и финансы) между отдельными работающими по контрактам компаниями и компаниями, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация. Организационная схема гипотетической сетевой организации представлена на рис. 10.10.

Сетевой подход является поистине революционным, так как ответить на вопрос: «Что есть организация?» в традиционных терминах не представляется возможным. К примеру, компания отказывается от исполнения собственными силами таких дорогостоящих сервисных функций, как обучение, юридическое обслуживание или инженерное обеспечение и заключает контракты на их выполнение другими специализированными организациями. Или обратимся к примеру поставок экипировки для игры в хоккей с шайбой. Разрабатывается она в Швеции, американская компания предлагает технологические линии, производство осуществляется в Южной Корее, а дистрибьюцией в Канаде занимается японская торговая организация. Процессы

Таблица 10.4. Достоинства и недостатки командной структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Позволяет воспользоваться некоторыми преимуществами функциональной структуры ◆ Устраняет барьеры между отделами, что способствует достижению компромиссов ◆ Ускорение реакции на потребности потребителей и процесс принятия решений ◆ Улучшение морального климата, повышение степени вовлеченности сотрудников в процесс труда ◆ Сокращение числа административных уровней 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Проблема двойной лояльности, конфликты ◆ Увеличивается время заседаний и совещаний, снижается эффективность использования ресурсов ◆ Нежелательный уровень децентрализации

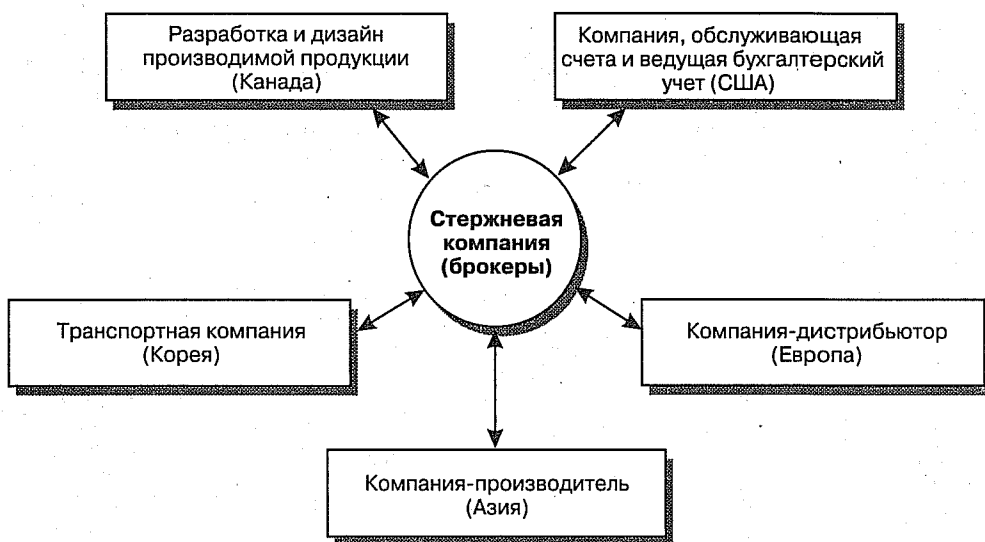


Рис. 10.10. Сетевой подход к департаментализации

разработки, производства и реализации осуществляются на контрактной основе по заказу небольшой фирмы, основная задача которой состоит в координации деятельности заинтересованных сторон. Мы рассматриваем подобные формы сотрудничества компаний как возникновение новой формы организации.

Данный организационный подход наиболее адекватен международным операциям. Например, представленные в магазинах компании *Toys «R» Us* игрушки произведены на заводах в Китае, Тайване и Гонконге; корпорация *Signa* приобрела простаивавшее производство в Ирландии и организовала выпуск медицинских препаратов с существенно более низкими издержками, чем это можно было бы сделать в США. В издательской компании *McGraw-Hill* (США) дизайн распространяемых по всему миру журналов осуществляет ирландский офис. Такие высокотехнологичные компании, как *Apple*, *IBM* и *Dell Computer* пользуются компонентами и программным обеспечением, производимыми фирмами самых разных стран. До компьютеров *Sun Microsystems* ни разу «не дотрагивалась рука» сотрудников компании — это право и обязанность внешних производителей и дистрибьюторов¹⁷. В штате возглавляемой Томимой Эдмарк компании *Topsy Tail* (годовой оборот \$ 80 млн) — всего 2 (два) занятых полный рабочий день сотрудника, остальные — дизайнеры, фотографы — работают по заказам. Компания поручила выполнение всех операций по поставкам и отгрузке трем внешним исполнителям, телевизионную рекламу — рекламному агентству, почтовые связи с заказчиками — почтовой фирме, отношения с общественностью — агентству по связям с общественностью. Четыре торговые компании поставляют ее товары в США, Канаду, Мексику, Европу и Южную Америку¹⁸. Небольшие «смекалистые» компании обнаружили, что обращение к услугам внешних производителей и дистрибьюторов позволяет им добиться снижения издержек и выйти со своими товарами на крупные рынки. Во вставке «Движущие силы управленческой революции» вы можете познакомиться с использованием сетевого подхода компанией *Nu Skin International*.

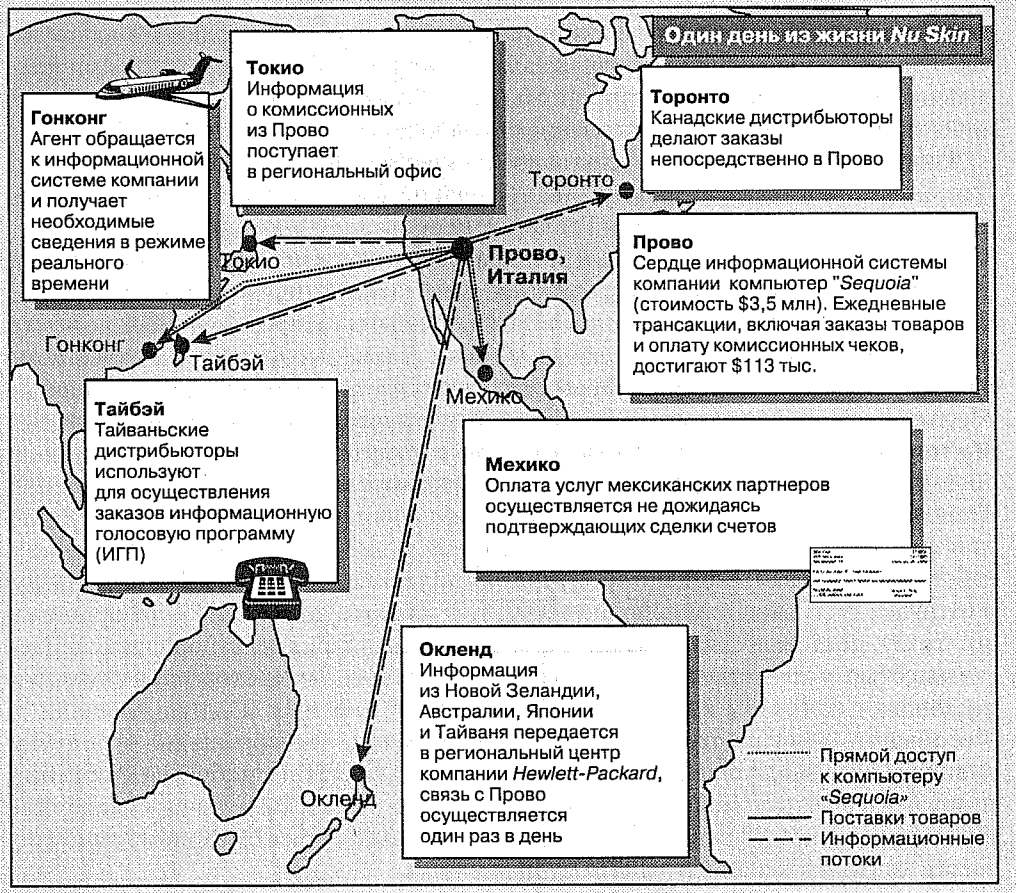
ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ NU SKIN INTERNATIONAL

Всего за 10 лет объем продаж компании *Nu Skin International* «воспарил» от нулевой отметки к \$ 500 млн. Не так давно три приятеля из штата Аризона организовали производство средств по уходу за кожаными и меховыми товарами, а сегодня в структуру *Nu Skin* входят подразделения витаминных и пищевых добавок, а также энергетически ценных напитков для спортсменов, она осуществляет операции в Канаде, Гонконге, Тайване, Австралии, Новой Зеландии, Японии и Мексике.

В основе роста *Nu Skin* — маркетинговые технологии и распределительные сети. Каждый день детальнейшая информация о продажах и поставках поступает в штаб-квартиру *Nu Skin* в городке Прово (штат Юта), которые обрабатываются на основном компьютере компании (расчет комиссионных для каждого из 250 тыс. активных дистрибьюторов и передача соответствующих данных). В компании используются прикладные программы позволяющие партнерам получать данные из штаб-квартиры на родном языке и в национальной валюте по текущему обменному курсу. Информационная система *Nu Skin* позволяет дистрибьюторам поддерживать тесные контакты с тысячами покупателей. Распределительная сеть компании представлена на рисунке «Один день из жизни *Nu Skin*». Руководители компании утверждают, что в течение трех лет организация выйдет на рынки еще 6 стран.

Источник: Niklas von Daehne, «Techno-Boom», Success, December 1994, 43–46.



ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ. Как нам представляется, основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности в глобальном масштабе. Даже небольшая сетевая организация имеет все возможности превратиться в по-настоящему глобальную, использовать огромный ресурсный потенциал, что позволяет достичь высочайшего качества товаров и приемлемых цен, предлагать продукты и услуги всему миру. Кроме того, сетевая структура позволяет организации в полной мере воспользоваться преимуществами гибкости рабочей силы и широкого выбора. Повышенная гибкость предопределяется возможностями получения только необходимых организации в данный момент услуг (к примеру, разработка инженерных решений или установка оборудования) и заключения контрактов с новыми поставщиками (отсутствие ограничений на заводские площади, оборудование и число работников). Оперирующая в сети организация развивает максимальную скорость адаптации к новым товарам и возможностям рынка. Следовательно, возрастает разнообразие рабочих заданий, исполняемых ее постоянными сотрудниками, чувства удовлетворения от труда которых возрастает. Наконец, уровень гибкости сетевой структуры детерминируется минимальным числом менеджеров. Отсутствует необходимость во вспомогательных специалистах и в администрации. Таким образом, сетевая организация обычно имеет 2–3 уровня иерархии (в традиционных структурах — десять и более). Достоинства и недостатки сетевой структуры в обобщенном виде представлены в табл. 10.5.

Один из основных недостатков сетевых структур — отсутствие непосредственного контроля, когда менеджменту компании-брокера приходится полагаться на контракты, координацию, переговоры и электронные сообщения. Не менее значимой проблемой является возможность нежелательной утраты организационных частей. Если субподрядчик не справляется с условиями поставок, отходит от дел или его предприятие терпит банкротство, штаб-квартира на время утрачивает возможности ведения бизнеса. Существенно повышается степень неопределенности, так как поставки товаров и услуг находятся вне сферы непосредственного контроля менеджмента. И наконец, в такого рода организациях возникают проблемы с лояльностью сотрудников компании, которые знают, что менеджмент может принять решение об отказе от их услуг в пользу внешних поставщиков. Замедляется развитие корпоративной культуры, возрастает текучесть кадров, что приводит к ослаблению эмоциональных взаимосвязей организации и сотрудников.

Таблица 10.5. Достоинства и и недостатки сетевой структуры

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Конкурентоспособность на мировом уровне ◆ Гибкость, высокий уровень удовлетворения от труда сотрудников ◆ Сокращение потребности в управленческом персонале 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Отсутствие возможности непосредственного контроля ◆ Возможность нежелательной утраты организационных частей ◆ Низкая лояльность сотрудников

Вопросы

1. Многие эксперты отмечают растущую популярность командных структур. Какие факторы детерминируют эту тенденцию?
2. Как соотносятся уровень централизации управления и норма управляемости? Почему?
3. «Некоторые аспекты функциональной структуры имеют место в любой организации». Согласны ли вы с этим утверждением?
4. Нередко дивизиональная структура рассматривается как противоположность функциональной. Разделяете ли вы данную точку зрения?
5. Какими деловыми качествами должны обладать матричные руководители и сотрудники с двумя непосредственными руководителями?
6. Некоторые исследователи утверждают, что матричная структура должна вводиться только в случае крайней необходимости, так как двойная командная цепочка создает слишком много проблем. Согласны ли вы с этим утверждением?
7. Что такое сетевой подход к структуре? В чем состоит специфика использования в ней властных полномочий и распределения ответственности?
8. Почему крупные корпорации, как правило, организованы в дивизиональные структуры?
9. Две стороны международных матричных структур обычно образуют товарные и региональные подразделения, а структур, ориентированных на внутренний рынок, — товарные и функциональные. Какие факторы определяют эту тенденцию?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС

Предположим, что вы владелец компании, нашедший счастье не только в работе, но и в семье (у вас десять детей). Не так давно ваша компания осуществила поглощение конкурирующей фармацевтической фирмы среднего размера. Положение объекта вашей атаки было весьма незавидным: объем продаж в сравнении с предшествующим отчетным периодом сократился на 18 %, последние три года компания работала с убытками. Вы планируете в течение ближайших 10 лет уволить всех ее высших менеджеров и заместить вакантные должности своими детьми. Будучи любящим отцом, вы решили, что дети будут учиться в колледже и получают одну и ту же функциональную специальность. Ваши десять детей — это пять пар близнецов, разница в возрасте которых — один год. Первая пара начнет учиться в колледже этой осенью, за ними в течение четырех лет последуют остальные. Вопрос состоит в том, какой из специальностей должен овладеть каждый из детей. Вы хотите, чтобы наиболее важные организационные функции были освоены вашими детьми как можно скорее, поэтому вы просите старших детей посвятить себя изучению основных областей бизнеса.

В настоящий момент ваша задача заключается в том, чтобы ранжировать приоритетность представленных ниже функций, которые должны быть делегированы вашим детям, и обосновать ваш выбор.

Распределение
Производство
Исследование рынка
Разработка новых товаров
Человеческие ресурсы
Продвижение товаров
Обеспечение и контроль качества
Продажи
Юридические вопросы и отношения с органами власти
Осуществление контроля

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

НА РАСПУТЬЕ

Том Гаррингтон доволен своей должностью помощника менеджера по контролю качества в фирме *Rockingham Toys* (производство игрушек для детей) и хотел бы укрепить положительное мнение о себе. Одна из обязанностей его начальника Фрэнка Голопулоса состоит в обеспечении соответствия новых товарных линий всем федеральным требованиям по обеспечению безопасности. В течение года в *Rockingham* был осуществлен ряд изменений в производственных процессах и команда по контролю качества работала по 12 часов в день.

Несколько дней назад Т. Гаррингтон познакомился с новыми федеральными требованиями к безопасности игрушек, исполнение которых потребует внесения значительных изменений в производственные процессы уже к Рождеству. Его непосредственный начальник, как кажется Тому, не осознает всего их значения, а потому не предпринимает никаких действий. Т. Гаррингтон понимает, что он не имеет права подменять начальника, но бездействие может привести к остановке производства. А ведь *Rockingham Toys* пользуется высокой репутацией по обеспечению безопасности товаров, ей никогда не предъявлялись претензии относительно качества игрушек. Т. Гаррингтон признателен Ф. Голопулосу, который принял решение о его приеме на работу, но ведь надо что-то делать.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Подготовить памятную записку Ф. Голопулосу, в которой сообщить о своих выводах относительно влияния новых требований по безопасности на товарные линии и представить свои рекомендации.
2. Ориентироваться исключительно на собственные интересы. Т. Гаррингтон не уполномочен принимать решения относительно федеральных требований. Не так давно он был безработным и не желает вступать в конфликт с начальником.
3. Направить копии докладных записок на имя Ф. Голопулоса его непосредственному руководителю (анонимно).

Источник: На основе *Doug Wallace*, «The Man Who Knew Too Much», *What Would You Do?* *Business Ethics*, vol. II, March–April 1993, 7–8.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

РАЗНОГЛАСИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

В 1978 г. в компании *Tucker* была осуществлена радикальная реорганизация, в результате которой появились три основных подразделения в соответствии с ее основными товарными линиями. Президент компании А. Харнет в памятной записке совету директоров так обосновывал причины реорганизации.

Разнообразие производимых нами товаров требует реорганизации фирмы в соответствии с товарными линиями. Поэтому мы предлагаем образование трех новых подразделений: коммерческих ракетных двигателей, военных ракетных двигателей и электрогенераторов. Каждое из подразделений будет возглавлять новый вице-президент, подотчетный непосредственно председателю совета директоров. Реализация данного подхода позволит добиться повышения показателей качества и усиления вовлеченности в процесс труда менеджеров подразделений, определить требующие повышенного внимания убыточные области деятельности.

Каждое подразделение будет иметь свои инженерный, производственный отделы, бухгалтерию и т. д. В некоторых случаях подразделения должны предоставлять услуги другим отделениям или отделам, так как полное обслуживание с индивидуальным вспомогательным персоналом отделения привело бы к неоправданному увеличению численности персонала и увеличению затрат.

Одним из таких обслуживающих отделов была центральная лаборатория, которая функционально продолжала обеспечивать все основные подразделения, но административно, ее руководитель отчитывался перед главой отделения военных ракетных двигателей.

С момента перехода на новую структуру и до 1988 г., когда руководитель центральной лаборатории Дж. Гарфильд вышел на пенсию, не возникало и намеков на конфликты между подразделениями или отделами. Но новый ее руководитель П. Ходт в отличие от своего предшественника стремился при любой возможности привлечь внимание высшего менеджмента компании. Многие коллеги П. Ходта считали, что он заинтересован не столько в благополучии компании, сколько в собственном продвижении по службе. За шесть месяцев нахождения в новой должности П. Ходт неоднократно вступал в конфликты со всеми подразделениями.

Исторически инженерный отдел прибегал к услугам лаборатории для проведения испытаний новых материалов. П. Ходт считал, что его лаборатория должна принимать большее участие в отборе этих материалов, проведении экспериментов и последующей оценке данных. Он высказал свое предложение руководителю подразделения электрогенераторов Б. Франклину. Последний был готов регулярно консультироваться с П. Ходтом, но полагал, что вся ответственность за отбор материалов лежит на его подразделении.

В течение последующих месяцев между П. Ходтом и Б. Франклином имели место несколько конфликтов по поводу трактовки полученных в ходе экспериментов результатов. Б. Франклин заявил, что в силу занимаемой в лаборатории должности П. Ходт не способен оценивать соображения, которыми руководствуются конструкторы при принятии окончательного решения при отборе материалов. П. Ходт в свою

очередь считал, что Б. Франклин пренебрегает материалами осуществленных специалистами по свойствам металлов экспертиз.

Б. Франклин заметил, что обработка его запросов, которая при прежнем руководителе лаборатории проводилась достаточно, занимает все больше и больше времени. П. Ходт объяснил, что высший приоритет в соответствии с административной структурой имеют запросы подразделения военных ракетных двигателей. Кроме того, он заметил, что в случае если бы руководитель лаборатории был бы посвящен в проблемы Б. Франклина, он, возможно, изменил бы приоритеты.

Разногласия между Б. Франклином и П. Ходтом достигли пика, когда один из важнейших проектов подразделения электрогенераторов оказался под угрозой срыва из-за того, что лаборатория отнесла связанные с ним эксперименты в конец «очереди». Б. Франклин связался с руководителем лаборатории и обратился с просьбой об изменении графика. П. Ходт предложил встретиться, чтобы пересмотреть сроки выполнения заказов. В ответ Б. Франклин заявил, что не располагает достаточным для встреч по таким незначительным вопросам временем, а функция лаборатории заключается в том, чтобы просто проводить испытания так, как должно. Он отметил, что весьма не удовлетворен вниманием лаборатории к потребностям подразделения электрогенераторов. П. Ходт напомнил Б. Франклину, что он предлагал возможные решения проблемы, но они были отвергнуты без всяких к тому оснований. В ответ Б. Франклин просто бросил трубку.

ВОПРОСЫ

1. Нарисуйте организационную схему компании *Tucker*. Почему лаборатория входит в подразделение военных ракетных двигателей?
2. Проанализируйте конфликт между П. Ходтом и Б. Франклином. Является ли он, скорее, личностным или предопределяется структурными проблемами?
3. Предложите свою организационную схему компании *Tucker* так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделениям. В чем состоят ее достоинства и недостатки?

Литература

- ¹ *Robert Neff*, «Tradition Be Damned», *Business Week*, October 31, 1994.
- ² *John Child*, *Organization: A Guide to Problems and Practice*, 2d ed., London: Harper & Row, 1984.
- ³ *Adam Smith*, *The Wealth of Nations*, New York: Modern Library, 1937.
- ⁴ *Richard L. Daft*, *Organization Theory and Design*, 4th ed., St. Paul, Minn.: West, 1992, 387–388.
- ⁵ *C. I. Barnard*, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- ⁶ *Michael G. O'Loughlin*, «What Is Bureaucratic Accountability and How Can We Measure It?», *Administration & Society* 22, no.3, November 1990, 275–302.

- ⁷ *Carrie R. Leana*, «Predictors and Consequences of Delegation», *Academy of Management Journal* 29, 1986, 754–774.
- ⁸ *Raymond E. Miles*, «Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relation System for the Twenty-First Century», *California Management Review*, Winter 1989, 9–28.
- ⁹ *Jay R. Galbraith*, *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass.: Addition-Wesley, 1973; *Jay R. Galbraith*, *Organization Design*, Reading, Mass.: Addition-Wesley, 1977; *Robert Duncun*, «What Is the Right Organization Structure?», *Organizational Dynamics*, Winter 1979, 59–80; *J. McCann, Jay R. Galbraith*, «Interdepartmental Relations», *Handbook of Organizational Design*, ed. *P. Nyatrom* and *W. Starbuck*, New York: Oxford University Press, 1981, 60–84.
- ¹⁰ *Mike Tharp*, «LSI Logic Corp. Does as the Japanese Do», *The Wall Street Journal*, April 17, 1986, 6.
- ¹¹ *Kathy Rebello*, «Apple's Daring Leap into the All-Digital Future», *Business Week*, May 25, 1992, 120–122.
- ¹² *Lawton R. Burns*, «Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development», *Administrative Science Quarterly* 34, 1989, 349–368.
- ¹³ *Noel M. Tichy, Stratford Sherman*, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, New York: Currency Doubleday, 1993, 176–178.
- ¹⁴ *Michael Hammer, Steven Stanton*, «The Art of Change», *Success*, April 1995, 44A–44H; *John A. Byrne*, «The Horizontal Corporation», *Business Week*, December 20, 1993, 76–81.
- ¹⁵ *John Hillkirk*, «Challenging Status Quo Now in Vogue», *USA Today*, November 9, 1993; *Thomas A. Stewart*, «The Search for the Organization of Tomorrow», *Fortune*, May 18, 1992, 92–98.
- ¹⁶ *Charles C. Snow, Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, Jr.*, «Managing Twenty-First Century Network Organizations», *Organizational Dynamics* 20, Winter 1992, 5–20; *Raymond E. Miles, Charles C. Snow*, «The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy», *Organizational Dynamics*, Spring 1995, 5–18.
- ¹⁷ *Gianni Lorenzoni, Charles Baden-Fuller*, «Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners», *California Management Review* 37, no. 3, Spring 1995, 146–163; *Shawn Tully*, «You'll Never Guess Who Really Makes...», *Fortune*, October 3, 1994, 124–128; *G. Pascal Zachary*, «High-Tech Firms Find It's Good to Line Up Outside Contractors», *The Wall Street Journal*, July 29, 1992, A1, A5.
- ¹⁸ *Echo Montgomery Garrett*, «Innovation + Outsourcing = Big Success», *Management Review*, September 1994, 17–20.

Глава 11

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Координация

Реинжиниринг

Специальные группы

Менеджеры-интеграторы

Механистическая и органическая организации

Ситуационные факторы: стратегические цели

Стратегические цели

Окружающая среда

Размеры и жизненный цикл организации

Технологии производства и услуг

Взаимозависимость отделов

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Необходимости координации действий подразделений организации и ее иерархических уровней
- ◆ Механизмах координации и методах их внедрения
- ◆ Роли организационной структуры в достижении стратегических целей компании
- ◆ Адаптации структуры к изменениям внешней среды
- ◆ Воздействию факторов размера организации и ее жизненного цикла на организационную структуру
- ◆ Принципах организации технологии производства (товаров и услуг) и ее влиянии на структуру организации
- ◆ Взаимозависимости отделов организации и роли структуры в координации их деятельности

Управленческая проблема

Основанный 50 лет назад дедом Фрэнка Фалкерсона семейный бизнес медленно угасал. Его фирма *Vortex Industries* специализировалась на ремонте и замене дверей в складских помещениях (штат — 130 работников). В начале 1990-х гг. ее жизнеспособность оказалась под сомнением. Компания обслуживала клиентов в шести графствах штата Калифорния, но основная часть ее сотрудников и оборудования сосредоточены в лос-анджелесском офисе. Принятая в компании схема рабочих заданий предусматривала, что каждый сотрудник несет ответственность за выполнение конкретных работ. Бюрократическая волокита и высокие цены на услуги привели к тому, что многие заказчики *Vortex* «переметнулись» к конкурентам. Моральный климат в коллективе ухудшился, работники чувствовали, что их личные усилия не дают никаких результатов. Ф. Фалкерсон оказался в отчаянном положении. Он знал: единственный способ продления «жизни» компании — сокращение издержек и снижение цен, повышение уровня обслуживания клиентов, укрепление дисциплины и «боевого» духа сотрудников¹.

А какие конкретные шаги предприняли бы вы на месте главы *Vortex Industries*? Быть может, следует рассмотреть вопрос о реорганизации ее структуры?

Столкнувшись с аналогичными проблемами менеджерам следовало бы задуматься над необходимостью структурной реорганизации и адаптации к изменяющимся конкурентным условиям внешней среды. В предыдущей главе мы проанализировали основные принципы организационных структур, а в гл. 11 мы будем рассматривать проблемы структуры как прикладного инструмента управления, а также использование менеджментом концепций департаментализации и командных цепочек для достижения конкретных целей. Структура — один из основных «инструментов» достижения стратегических целей, а успех стратегии во многом определяется ее соответствием организационной структуре. Усвоив изложенный в гл. 11 материал, вы поймете, что проблемы фирмы *Vortex* объясняются несоответствием ее структуры конкурентному положению и используемым технологиям. Повышение эффективности ее деятельности требует прежде всего новых структурных подходов.

Координация

Каждая растущая, развивающаяся организация сталкивается с двумя проблемами. Во-первых, происходящие во внешней среде изменения или новые стратегические потребности обуславливают введение новых должностей и появление новых отделов². Например, менеджмент компании *Raytheon* принял решение о необходимости создания центра новых товаров (призванного придать новый импульс инновационной деятельности организации), а в фирме-производителе шампанского *Korbel Champagne Cellars* был создан отдел свадеб и званых обедов (в целях информирования

покупателей о тесной взаимосвязи между романтическими событиями и потреблением шампанского). На рис. 11.1 представлено объявление этой фирмы о вакансии на должность «директора по романтике», на которое откликнулось более 800 претендентов.

Во-вторых, менеджеры высшего звена обязаны связать воедино работу всех отделов компании. Формальная цепочка команд и контроля довольно эффективна, но одной ее недостаточно. Организация нуждается в системах обработки информации и обеспечения коммуникаций между сотрудниками разных отделов на различных уровнях иерархии. Качество сотрудничества между подразделениями определяется понятием «координация». Отсутствие согласованности, когда «левая рука не знает, что творит правая», чревато проблемами и конфликтами. Координация необходима вне зависимости от того, какую структуру имеет организация: функциональную, дивизиональную или командную. Идентифицирующие себя со своими отделами или командами, близко к сердцу принимающие их интересы сотрудники в случае возникновения разногласий между организационными единицами могут отказаться от компромиссного решения, что вряд ли пойдет на пользу компании в целом.

Организация, менеджеры которой уделяют недостаточное внимание координации, рискует оказаться в ситуации, напоминающей ту, в какой пребывала корпорация *Chrysler* до прихода Ли Якокки:

В *Chrysler* было 35 вице-президентов и у каждого — собственная программа... Например, я никак не мог взять в толк, почему инженеры конструкторского отдела практически отказались от взаимодействий с коллегами из производственного. Но именно так и было. Каждый работал сам по себе. Меня поразила эта система, необходимо было что-то делать.



Директор романтики

Korbel Champagne Cellars, производитель лучшего американского шампанского, приглашает занять единственную в своем роде должность Директора по романтике, в обязанности которого входит:

- ♦ Подготовка для СМИ обзоров о романтических историях, в которых важную роль играет шампанское *Korbel*.
- ♦ Поиск новостей о романтических историях с участием светских львов и их подруг.
- ♦ Выступления в посвященных романтическим отношениям ТВ- и радиопрограммах.

Идеальный кандидат должен иметь публикации на тему романтических взаимоотношений, научную степень по психологии и/или воплощать собой романтический тип личности.

Желателен опыт работы со СМИ.

Рис. 11.1. Пример создания новой должности

Допустим, вызываю я парня из конструкторского отдела, и он просто потрясен, когда я ему объясняю, что у нас проблемы с проектом или какая-то заминка в цепочке конструирования—производство. Сотрудник способен изобрести блестящую конструкцию, которая сэкономит нам кучу денег. Он может придумать совершенно потрясающий инженерный проект. Но есть одна проблема: он знать не знает о том, что наши производственники не в состоянии его воплотить. Почему? Да он никогда не говорил с ними об этом! Мне показалось, что в *Chrysler* никто не понимал, что взаимодействие между различными функциями в компании абсолютно необходимо. Конструкторы и производственники должны быть «как родные». А эти ребята друг с другом даже не познакомлись!³

Если в *Chrysler* что-то и изменилось за годы руководства Ли Якокки — так это отношение к координации. Благодаря согласованным действиям конструкторов, специалистов по маркетингу и производственников всего за три года удалось создать и запустить новую и очень успешную линию легковых автомобилей (на два года быстрее, чем было принято в *Chrysler*).

Особое значение координация приобретает на международном уровне. Как обеспечить согласованную деятельность компании и в стране происхождения, и за ее пределами? Прежде всего с помощью информации и коммуникаций. Развитие коммуникации предполагает создание специальных систем и структур. Наиболее важную роль в достижении координации играют реинжиниринг (или модернизация структуры), создание специальных групп и команд, а также деятельность менеджеров-интеграторов.

РЕИНЖИНИРИНГ

Одной из наиболее популярных современных концепций управления является **реинжиниринг**, или *реинжиниринг бизнес-процессов*. Данный подход предполагает переосмысление и трансформацию ключевых бизнес-процессов организации, что способствует тесной координации деятельности ее функциональных частей и повышению гибкости в ответ на изменения внешней среды⁴. По данным исследований в США в той или иной степени реинжиниринг используют 21 % компаний всех типов.

Реинжиниринг означает новый старт, отказ от представлений о том, как выполнялись рабочие задания *раньше* и переход к новым эффективным методам, что требует знаний о требованиях клиентов, разработке бизнес-процессов и подборе сотрудников, способных удовлетворить новым организационным потребностям. Например, американская топливная компания *Liquid Carbonic Industries* (штат Иллинойс) поставила целью реинжиниринга повышение уровня обслуживания клиентов. Рассчитанная на два года программа структурной модернизации совершенно преобразила фирму. Традиционные отделы были упразднены, а новые ее подразделения создавались вокруг товарных линий по производственному принципу. Менеджмент сконцентрировал основные операции по географическому принципу, вблизи постоянных клиентов; коммерческие представители, ранее специализировавшиеся на каком-либо одном продукте и конкурировавшие друг с другом, перешли на торговлю разнообразными товарами, что стимулировало сотрудничество между ними. Таким образом, реинжиниринг способствует устранению пространственных и временных «мертвых зон» в рабочих потоках (см. «Движущие силы управленческой революции»).

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**РЕИНЖИНИРИНГ В МИНИСТЕРСТВЕ ОБОРОНЫ США****Оформление командировки — старая система****Оформление командировки — модернизированная система**

Пентагон умеет мгновенно доставить в нуждающиеся регионы сотни тонн гуманитарной помощи или переправить из одного конца света в другой десятки тысяч военнослужащих, но вот с обычными командировками сотрудников министерства постоянно возникали проблемы. Прежде чем отправиться в путь, они были вынуждены заполнять огромное количество бумаг и получать массу разрешающих подписей. Возвращение из командировки проходило ничуть не легче — на заполнение отчетов сотрудники в среднем тратили не менее 6 часов.

Проведенный в Министерстве обороны реинжиниринг позволил упростить процедуру командировок, и прежде всего, за счет резкого сокращения подготовительных этапов (с 13 до 4). Бюджет командировок и права на утверждение счетов, традиционно находившиеся у различных вспомогательных отделов, были переданы на места. Отдел командировок готовит документ с оценкой расходов. Подписанный руководителем, он становится разрешением на командировку, а по ее окончании — отчетом о расходах. Выделяемые на командировку денежные средства переводятся на специальную карточку.

Для реализации программы реинжиниринга в Министерстве обороны США была создана специальная группа, так называемая «команда тигров», объединившая сотрудников функциональных подразделений. Команда несет ответственность за решение конкретных проблем, таких как упрощение командировочных правил (за три месяца 230 страниц правил были ужалы до 16-страничной брошюры). «Модернизация системы командировок, — утверждает один из главных специалистов Министерства обороны, — позволила нам сконцентрировать полномочия, ответственность и отчетность на локальном уровне».

¹ Источник: *Richard Koonce*, «Reengineering the Travel Game», *Government Executive*, May 1995, 28–34, 69–70.

Организация, ориентированная на стержневые бизнес-процессы, как правило, предполагает формирование малых многофункциональных команд, для обеспечения деятельности которых необходима перестройка корпоративной информационной системы, направленной на повышение эффективности распределения данных, что позволяет повысить конкурентоспособность и чувствительность фирмы к требованиям заказчиков. Например, для ускорения выполнения заказов и улучшения обслуживания крупных клиентов (таких, как сети супермаркетов) компания *Gillette* заменила корпоративный универсальный компьютер на систему «клиент-сервер», способную принимать информацию из всех филиалов компании и обеспечивать доступ к ней любому наделенному полномочиями сотруднику. Реорганизация компании *Bow Valley Energy* позволила перейти от функциональной структуры к организации на основе бизнес-единиц и существенно сократить число управленческих уровней. Реинжиниринг повлек за собой необходимость модернизации информационной системы таким образом, чтобы геологи, геофизики, инженеры и руководители отделов контрактов получили возможность свободного доступа к необходимым данным.

Реинжиниринг позволяет добиться впечатляющих результатов, но как и у любой управленческой концепции, у него есть недостатки, и, в частности, возникают проблемы даже с определением стержневых бизнес-процессов. Например, в первоначальном перечне операционных процессов подразделения *Network Systems* компании *AT&T* насчитывалось 130 наименований, и только после долгих размышлений менеджменту удалось выделить 13 ключевых. Поскольку реинжиниринг — дорогой, требующий значительных затрат времени и, как правило, весьма болезненный метод реорганизации, к нему обращаются в тех случаях, когда компания оказывается «лицом к лицу» с серьезными угрозами со стороны конкурентов.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ И КОМАНДЫ

Специальная группа — это временная группа или комитет, созданные для оперативного решения краткосрочной, затрагивающей деятельность нескольких отделов проблемы⁵. Члены такой группы представляют заинтересованные отделы и получают возможность поделиться имеющейся у них информацией, что способствует координации деятельности организационных единиц компании.

Например, из вставки «Движущие силы управленческой революции» мы узнали, что для модернизации громоздкой бюрократической системы оформления командировок в Министерстве обороны США была создана специальная группа. Другой пример: в кадровом управлении корпорации *Showmut* были сформированы две группы, перед которыми была поставлена задача реорганизации деятельности по найму служащих всех структурных единиц. В задачу групп входил анализ банков данных человеческих ресурсов, программ по развитию сотрудников, системы приема на работу, а также разработка единой процедуры найма. Когда на одном из заводов *General Motors* были обнаружены дефекты в полученных с одного из производств комплектующих (автомобильные двери), менеджмент незамедлительно создал группу, которая должна была устранить возникшие проблемы. В нее вошли вице-президент по производству, менеджер участка штамповки, инженеры, сотрудники отдела технического контроля, представители профсоюза с обоих заводов, менеджеры отделений *Cadillac*, *Olds* и *Fisher Body*.

Помимо специальных групп в компаниях формируются рабочие команды. Поскольку **команды** призваны улучшить координацию взаимодействий структурных единиц организации, в них входят работники различных отделов, регулярно встречающиеся для решения текущих, представляющих общий интерес проблем⁶. В отличие от специальной группы команда, как правило, занимается имеющими долгосрочный характер проблемами, и срок ее «жизни» достигает нескольких лет. Координирующие команды напоминают описанные в гл. 10 многофункциональные команды. Например, для улучшения координации деятельности организационных единиц в компании *Simplicity Pattern* по инициативе ее президента был образован творческий совет, в который вошли руководители финансового, маркетингового, производственного отделов и отдела продаж. В компании *Snap-On Tools* инновационная политика определяется инженерной командой, тесно взаимодействующей с маркетинговыми группами. Кооперация команд компании позволила добиться максимально быстрого прохождения новыми товарами всех этапов разработки и стала одним из ее конкурентных преимуществ.

МЕНЕДЖЕРЫ-ИНТЕГРАТОРЫ

Должностные обязанности **менеджера-интегратора** состоят в координации деятельности нескольких отделов компании, причем сотрудник не входит ни в один из них⁷. Нередко индивид, основная функция которого состоит в интеграции действий отделов организации, получает иной «титул» — менеджера по продукту, менеджера проекта, менеджера программы или менеджера отделения. Но назовите его хоть «груздем», основная его обязанность остается неизменной — координация взаимодействий отделов или подразделений в течение полного рабочего дня.

В таких американских компаниях, как *General Mills*, *Procter & Gamble*, *General Foods* ответственность за координацию взаимодействий в рамках товарных линий возлагается на менеджеров по продуктам. Продукт-менеджер устанавливает цели бюджетного финансирования, маркетинговые и стратегические задачи, в целях реализации стратегии продвижения товаров сотрудничает со специалистами по рекламе, производству и сбыту.

В некоторых организациях менеджер проекта включен в организационную схему (см. рис. 11.2). Его властные полномочия распространяются на проект, но не на участвующих в нем сотрудников. Пунктирные линии и стрелки указывают на ответственность менеджера проекта за координацию и коммуникативные связи с членами команды, в то время как руководители отделов сохраняют в отношении своих сотрудников линейные полномочия.

Интересна роль, которая отводится менеджерам-интеграторам в американской компании *Power & Light* (строительство объектов атомной энергетики). В соответствии с решением ее руководства некоторые менеджеры получают статус «родителей» проекта. Высший менеджмент рассуждал следующим образом: «Если вы хотите, чтобы что-то получилось, то у этого “чего-то” должны быть родители». Менеджеры-«родители» несут ответственность за реализацию проекта от момента его «рождения» до получения «аттестата зрелости». Этот необычный прием оказался весьма плодотворным, хотя менеджеры проектов не имели непосредственных подчи-

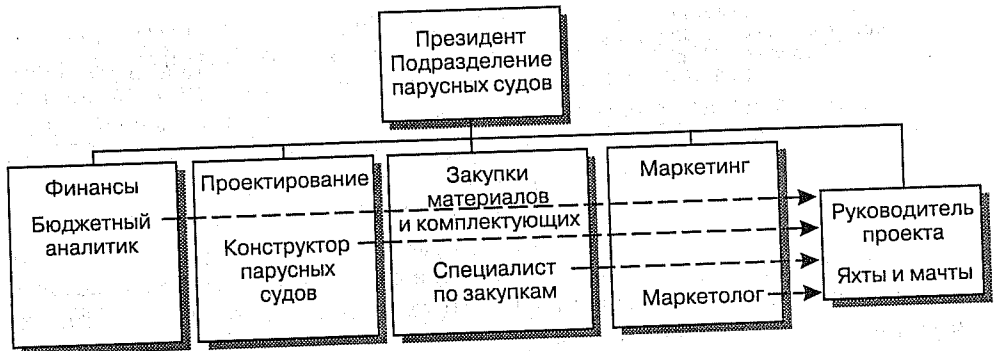


Рис. 11.2. Пример взаимоотношений менеджера по интеграции с другими подразделениями

ненных. Но знание о возложенной на «родителей» ответственности побуждало менеджеров отделов к сотрудничеству с интеграторами.

Механистическая и органическая организации

Напомним, что функция структуры состоит в организации, упорядочивании необходимых для достижения целей компании ресурсов. Такие элементы структуры, как командная цепочка, централизация/децентрализация, формальные властные полномочия, команды и механизмы координации «подгоняются» друг к другу и формируется общеорганизационный структурный подход. В некоторых компаниях акцент делается на формальную, вертикальную иерархию, в других решения принимаются децентрализованно, структура опирается на многофункциональные команды и сотрудники самостоятельно выбирают пути решения рабочих проблем. Многие организационные проблемы объясняются тем, что акцент на вертикальную структуру влечет за собой ослабление горизонтальной координации, и наоборот.

Баланс между вертикальной и горизонтальной структурами отражает тенденцию к наделению работников более широкими полномочиями (в соответствии с концепциями механистической и органической организаций (см. гл. 3))⁸. Жесткая вертикальная организационная структура характерна для *механистических* (традиционных) организаций. В таких компаниях акцент делается на вертикальное управление, когда четко определенные задачи разбиваются на стандартные ежедневные задания, деятельность сотрудников регламентируется множеством инструкций, а основной формой управления является иерархия властных полномочий. Принятие решений централизовано, коммуникации носят преимущественно нисходящий характер.

В современных с точки зрения управления компаниях преобладает горизонтальная *органическая* структура, когда задачи могут переопределяться в соответствии с

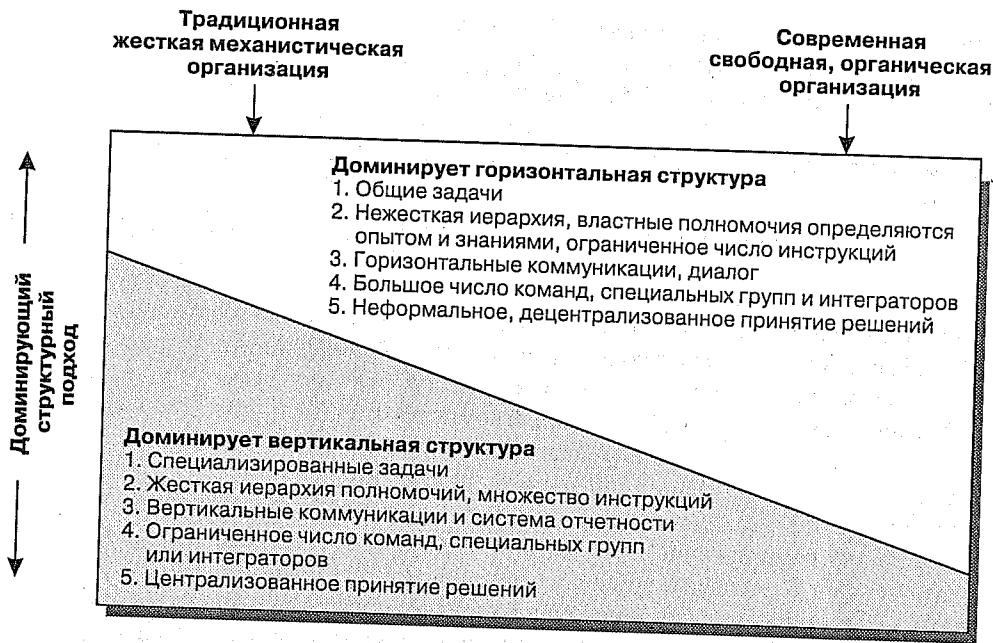


Рис. 11.3. Характерные черты механистической и органической организаций

потребностями работников и внешними условиями, круг правил ограничен, а властные полномочия базируются не столько на иерархии, сколько на опыте и знаниях сотрудников, процесс принятия решений децентрализован⁹. Горизонтальные коммуникации, способствующие деятельности специальных групп, команд и менеджеров-интеграторов, во многом базируются на новых компьютерных информационных системах, обеспечивающих распределение информации между работниками. Органическая организация может не иметь должностных инструкций и даже организационной структуры. Основные характеристики механистической и органической организаций представлены на рис. 11.3.

Ситуационные факторы и организационные структуры

Какую структуру предпочесть — свободную или жесткую? Ответ зависит от конкретных обстоятельств, в которых оперирует компания, или влияющих на организационную структуру ситуационных факторов (см. гл. 2 о зависимости структуры от ситуации). Исследования организационной структуры показывают, что выбор свободной

или жесткой структуры определяется факторами, зависящими от обстоятельств: стратегии, внешней среды, размеров/жизненного цикла организации, технологии производства и взаимозависимости между подразделениями. Правильной является структура, которая наиболее адекватна ситуационным факторам (см. рис. 11.4). Ниже мы рассмотрим влияние каждого из этих факторов на организационную структуру.

СИТУАЦИОННЫЙ ФАКТОР: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

В гл. 8 мы рассматривали стратегии коммерческих организаций, и прежде всего, дифференцирование и лидерство по издержкам¹⁰. Как правило, первая используется организациями, разрабатывающими уникальные инновационные товары, вторая — компаниями, ориентированными на повышение уровня внутренней эффективности.

На рис. 11.5 представлен упрощенный континуум, иллюстрирующий взаимосвязь структурных подходов и стратегических целей. Чистая функциональная структура наиболее адекватна организации, ориентированной на повышение внутренней эффективности. Функциональная структура предполагает жесткую специализацию и командную цепочку, позволяющие добиться производительного использования ресурсов, но она не способна обеспечить гибкость или инновационный характер организации. Напротив, командная структура рекомендуется организациям, цель которых состоит в повышении степени гибкости и ускорении инновационных процессов. Небольшие команды отличаются высокой мобильностью и располагают необходимыми для решения поставленных перед ними задач людьми и ресурсами. Командная структура дает организации возможность видоизменяться самой и своевременно реагировать на изменения среды, но — за счет менее производительного использования ресурсов. Изменения стратегии и внешних условий влияют и на структуру органов государственной власти. Например, необходимость сокращения издержек и облегчения жизни автомобилес-

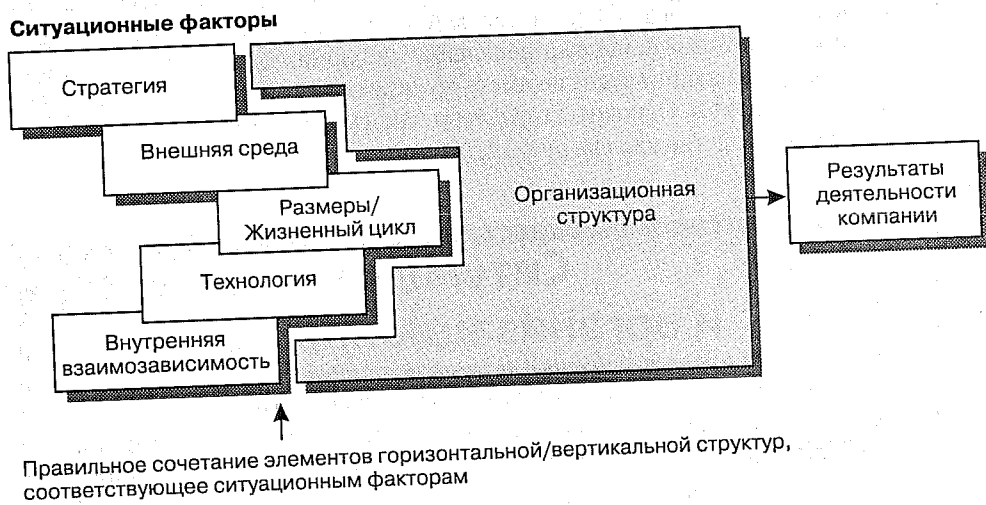


Рис. 11.4. Влияющие на организационную структуру ситуационные факторы

там (финансовое и политическое давление) заставляет отделы транспортных средств правительства Американских штатов передавать некоторые полномочия другим организациям, переходя, таким образом, к сетевой структуре (в штатах Иллинойс и Орегон новые машины регистрируются непосредственно в местах продажи, у автодилеров).

Другие типы описанных в гл. 10 структур — децентрализованная с горизонтальной координацией, матричная и филиальная — представляют собой промежуточные шаги на пути организации к эффективности и/или новаторству (см. рис. 11.5). Функциональная структура с временными командами и менеджерами-интеграторами обеспечивает большую координацию и гибкость, чем просто функциональная структура. В матричной структуре используются две командные цепочки — функциональная иерархия (повышение эффективности) и товарная иерархия (инновации и координация). Дивизиональная структура благоприятствует дифференцированию, так как каждое подразделение получает возможность сконцентрировать внимание на определенных товарах и потребителях (хотя подразделения имеют тенденцию к росту и в сравнении с небольшими командами отличаются меньшей гибкостью). На рис. 11.5 представлены не все организационные структуры, но он демонстрирует возможности их использования для достижения стратегических целей компании (лидерство по издержкам или дифференцирование). Например, изменение стратегии компании *Polaroid* повлекло за собой и структурную реорганизацию.

СТРУКТУРНАЯ ШКАЛА КОМПАНИИ *POLAROID*

Когда президент компании *Polaroid* И. Бут размышлял над стоящими перед ним задачами (разрушение внутренних барьеров, децентрализация процесса принятия решений и

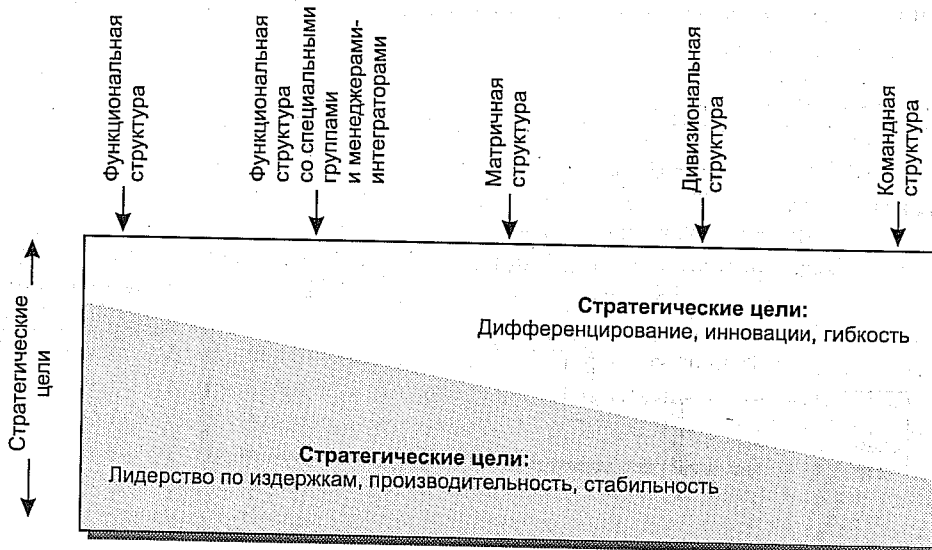


Рис. 11.5. Взаимосвязь стратегических целей и структурного подхода

повышение уровня координации деятельности функциональных отделов), ему пришла идея оценки структур по шкале, во многом напоминающей континуум на рис. 11.5. И. Бут определил масштаб структуры от единицы до десяти, когда высшую оценку (десятку) получает структура, состоящая из автономных команд, каждая со своим специалистом по маркетингу, проектированию и менеджменту, а единицу — полностью функциональная структура (компания с единственным производственным подразделением, единственным отделом маркетинга и т. д.). И. Бут утверждал, что в течение многих лет *Polaroid* «заслуживала» не более единицы: действия отделов были рассогласованными, важным мелочам не уделялось должного внимания. По предложению президента в *Polaroid* в соответствии с основными направлениями бизнеса компании были созданы три подразделения: аппаратов магнитной съемки, потребительских товаров и промышленной фотографии, с тем чтобы подняться чуть выше середины структурной шкалы (6–7 баллов) и впоследствии продолжить движение к ее верхнему уровню¹¹.

СИТУАЦИОННЫЙ ФАКТОР: ВНЕШНЯЯ СРЕДА

В гл. 3 мы обсуждали природу неопределенности внешней среды и пришли к выводу, что принимающие решения менеджеры испытывают затруднения с получением адекватной информации и прогнозированием внешних тенденций. Неопределенность внешней среды отражается на организации следующим образом:

1. *Возрастают различия между отделами.* В неопределенной внешней среде каждый из основных отделов организации (маркетинговый, производственный, исследовательский) фокусируется на собственных задачах и секторах внешней среды и, следовательно, отделяет себя от других (относительно целей, ориентации задач и временных горизонтов)¹². Автономная деятельность отделов приводит к возникновению барьеров между ними.
2. *Организация испытывает потребность в повышении уровня координации и согласованных деятельности отделов.* Дополнительные различия требуют усиления внимания к горизонтальной координации, направленной на усиление взаимосвязей между отделами и преодоление различий в их целях и ориентации.
3. *Организация должна адаптироваться к изменениям.* Организация должна проявлять гибкость, чувствительность к внешним изменениям. Инновации в товарах и технологиях требуют кооперации между отделами, что предполагает повышенное внимание к командам, специальным группам и обработке горизонтальной информации¹².

Ситуационные взаимосвязи между внешней неопределенностью и структурным подходом отражены на рис. 11.6. Относительно стабильной внешней среде наиболее адекватна механистическая организационная структура с акцентом на вертикальное управление. В данных обстоятельствах практически отсутствует необходимость в изменениях, большей координации или повышении гибкости, акцент может делаться на специализацию, централизованное принятие решений и широкомасштабный контроль. Если же изменчивость внешней среды относительно велика, более предпочтительна горизонтальная структура с акцентом на команды и специальные группы. Вертикальные структурные характеристики (специализация, централизация и формализованные процедуры) должны быть переведены в горизонтальную плоскость, т. е. на низшие уровни иерархии. В изменчивом окружении организация обрабатывает информацию по мере ее поступления; подразделения должны объединять свои усилия, а процесс принятия решений децентрализуется — ответственность возлагается на работающие над конкретными проблемами команды и специальные группы.

Жесткая механистическая структура в нестабильном окружении не позволяет организации адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Низкая эффективность характерна и для органической структуры в стабильном окружении: слишком много сил расходуется на заседания и дискуссии, тогда как следует сосредоточиться на решении специализированных задач.

Многие современные компании в ответ на изменения во внешней среде вынуждены приступить к структурной реорганизации. Рассмотрим пример с компанией *Zeneca*.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ КОМПАНИИ *ZENECA AGRICULTURAL PRODUCTS*

Менеджмент американской агрохимической фирмы *Zeneca* из группы *Imperial Chemical Industries (ICI)* оценивал ее текущее положение как весьма тревожное: доходы сокращались, ослаб контроль за материально-техническими запасами, стремление сделать цены более конкурентными обернулось убытками в \$ 25 млн. Казалось, хуже уже некуда. Но фирму ждало еще одно испытание — ее владелец *ICI* приступил к масштабной децентрализации фармацевтических, агрохимических и химических товарных линий. Менеджмент *Zeneca* осознал, что водоворот событий легко утянет компанию на «дно».

Менеджеры *Zeneca*, организованной в традиционную функциональную структуру, были всецело преданы своим подразделениям. Президент компании Роберт Вудс знал, что они воспротивятся немедленной и полномасштабной реорганизации, требующей к тому же слишком много времени и денег, и он нашел другое решение. В компании были созданы многофункциональные команды во главе с менеджерами среднего звена. Их деятельность послужила моделью для более важных преобразований, когда *Zeneca* перешла от ориентированных на товарные линии структурных единиц к подразделениям, ориентированным на потребителей (к примеру, на фермеров, специализирующихся на зерновых или соевых культурах). Первоначально некоторые высшие менеджеры бурно протестовали против командной структуры, но со временем Р. Вудсу удалось полностью реорганизовать компанию. Перестройка оказалась успешной: к моменту ее завершения прибыли *Zeneca* на 65 % превысили дореформенный уровень¹³.

Структура

Механистическая

Органическая

Неопределенная
(нестабильная)

Внешняя среда

Неправильное сочетание:

Механистическая структура
в нестабильной среде
Чрезмерная жесткость структуры

Правильное сочетание:

Органическая структура
в изменчивом окружении

Определенная
(стабильная)

Правильное сочетание:

Механистическая структура
в стабильной среде

Неправильное сочетание:

Органическая структура
в стабильном окружении
Чрезмерно свободная структура

Рис. 11.6. Взаимоотношения между внешней средой и организационной структурой

СИТУАЦИОННЫЙ ФАКТОР: РАЗМЕРЫ И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Размеры организации — это ее масштаб или величина. Размеры компании обычно определяются количеством ее работников. Согласно многочисленным исследованиям, структура крупных организаций отличается от структуры небольших компаний. Для последних характерны неформальный стиль управления, низкая степень разделения труда, отсутствие жестких правил и инструкций, небольшой бюджет. Крупные организации (например, *IBM*), наоборот, отличаются высокой степенью специализации, им необходим многочисленный вспомогательный персонал, в них приняты разнообразные правила и инструкции, внутренние системы управления, поощрений и инноваций¹⁴.

Постепенное развитие компании предполагает прохождение ею последовательных стадий **жизненного цикла организации**, напоминающего жизненный цикл товара (см. гл. 8), с той разницей, что он относится к организации в целом. На каждом из этапов жизненного цикла организации (рождение, юность, средний возраст и зрелость) в ее деятельности и структуре происходят определенные изменения (см. табл. 11.1)¹⁵.

РОЖДЕНИЕ. На **стадии рождения** происходит создание организации, она делает первые шаги в своем развитии. Как правило, основателем выступает предприниматель, в одиночку или с несколькими соратниками выполняющий все рабочие задачи. Организация носит неформальный характер, а выполняемые рабочие задания перекрывают друг друга. Как правило, во вновь созданной организации отсутствуют штат специалистов-профессионалов, правила и инструкции, внутренние системы планирования, вознаграждения или координации. Право принимать решения принадлежит владельцу фирмы. К примеру, место рождения компании *Apple Computer* — гараж родителей одного из ее основателей, Стефана Возняка (второй «родитель» — Стивен Джобс). Первые 200 персональных компьютеров «*Apple*» были собраны «высшими руководителями» организации, а комплектующие приобретались на вырученные на распродаже их личных вещей средства. А «младенчество» компании *Kentucky Fried Chicken* связано с открытием полковником Харланом Сандерсом закуской при автозаправке в городке Корбин (штат Кентукки).

ЮНОСТЬ. Достижение организацией стадии **юности** означает, что число работающих в ней сотрудников возрастает, компания специализируется на производстве некоего успешного товара. Основатель, как правило, уже не является ее единственным собственником. В принятии решений принимают участие несколько доверенных лиц, но управление носит относительно централизованный характер. Появляется разделение труда, создаются отделы, хотя внутренние системы остаются неформальными. Начинают действовать определенные правила, но число технических и административных работников все еще невелико. На стадии юности (1978–1981 гг.) *Apple Computer* бурно развивалась, была создана новая производственная линия, контракты с компанией заключили более 2 тыс. дилеров. На стадии становления *Kentucky Fried Chicken* Х. Сандерс убедил более 400 предприятий-франчайзи в Канаде и США воспользоваться его оригинальным рецептом приготовления цыплят. Обе организации развивались стремительно, но на этом этапе управление носило неформальный характер.

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ. По достижении **среднего возраста** организация увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке. В компании развивается

Таблица 11.1. Характеристики организационной структуры на различных этапах жизненного цикла

	Рождение	Юность	Средний возраст	Зрелость
Размеры	Небольшая	Средняя	Крупная	Крупнейшая
Бюрократия	Отсутствует	Предбюрократия	Бюрократическая	Забюрократизированная
Разделение труда	Перекрывающие друг друга задачи	Несколько отделов	Множество отделов, четко определенные задачи, организационная схема	Повсеместное разделение труда, узкая специализация, формальные должностные инструкции
Централизация	Управление осуществляется одним лицом	Управление осуществляется несколькими руководителями	Децентрализация до уровня руководителей отделов	Усиление децентрализации, чрезмерная нагрузка на высшее руководство
Формализация	Отсутствие письменных инструкций	Ограниченный круг инструкций	Формализация политики фирмы и принятых в ней процедур	Повсеместная формализация, большинство видов деятельности регламентируются должностными инструкциями
Административная система	Секретарь; отсутствие штата специалистов-профессионалов	Увеличение числа конторских служащих и обслуживающего персонала, узкий круг специалистов-профессионалов	Увеличение штата специалистов-профессионалов	Огромная — множество профессиональных и обслуживающих отделов
Внутренние системы (информационная, бюджетная, планирования, результатов деятельности)	Отсутствуют	Жесткий бюджет и информационная система	Контрольные системы на местах — отчеты финансовые, операционные, о результатах деятельности	Повсеместные — системы планирования, финансирования и персонала
Горизонтальные команды, специальные группы	Отсутствуют	Только для высших руководителей	В отдельных случаях — менеджеры-интеграторы и специальные группы	Часто на низших уровнях в целях разрушения бюрократических барьеров

бюрократия, разделение труда носит экстенсивный характер, формализуются политика и распределение ответственности. В управлении персоналом широко используются правила и должностные инструкции. В производстве и маркетинге заняты специалисты—профессионалы. В отделах и подразделениях вводятся системы управления бюджетом, учетом и заработной платой. Высшее руководство делегирует ответственность функциональным отделам, что может привести к уменьшению степени гибкости и снижению инновационной активности. В настоящее время в *Apple Computer* подходит к окончанию стадии среднего возраста, так как ее внутренние системы и отделы ориентированы на расширение контроля над деятельностью организации. Вступление компании *Kentucky Fried Chicken* в средний возраст обычно связывают с продажей бизнеса Джону Брауну, которому удалось вывести организацию на общенациональный уровень.

ЗРЕЛОСТЬ. Как правило, зрелая организация отличается крупными масштабами и механистичной вертикальной структурой. У нее есть все, что пожелает душа менеджера: большой бюджет, системы управления и контроля, правила, права, штат инженеров, бухгалтеров, финансистов, узкая специализация. Принятие решений строго централизовано. В этот момент существенно возрастает угроза застоя и загнивания организации. Для того чтобы противостоять жесткой вертикальной иерархии, необходимо активизировать инновационный процесс, ликвидировать разделяющие отделы «стены», децентрализовать процесс принятия решений, создать команды, специальные группы, учредить должности менеджеров-интеграторов. Такие организации, как *Procter & Gamble*, *Sears*, *Westinghouse*, *Deere* и *General Motors*, испытавшие давление изменчивой внешней среды, осознали, что зрелая вертикальная структура препятствует быстрой реакции на перемены. В качестве основного «лекарственного средства» многие компании выбрали реинжиниринг. К последствиям его «приема» относится и уменьшение размеров компании (плановое сокращение должностей, функций, иерархических уровней или бизнес-единиц).

ДВИЖЕНИЕ ПО ТРАЕКТОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА. Для каждой организации характерны специфические темпы развития. Переход от стадии к стадии зачастую сопровождается организационными кризисами. Привыкшие на первых этапах развития к неформальной атмосфере сотрудники, как правило, негативно воспринимают формализацию процедур, департаментализацию и организацию отделов. Неадекватной является и жесткая вертикальная структура на ранних стадиях развития и неформальная структура на более поздних этапах жизненного цикла, что негативно отражается в первую очередь на результатах деятельности организации. Так, дни американской авиакомпания *People Express* были преждевременно сочтены потому, что ей так и не удалось стать «взрослой». Управление пятой по объему перевозок компании США соответствовало стадии «младенчества» — в ней было принято неформальное руководство, организация не имела сильной вертикальной структуры (что не соответствовало ни ее размерам, ни этапу жизненного цикла).

СИТУАЦИОННЫЙ ФАКТОР: ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА И УСЛУГ

Технологии включают в себя знания, предметы и орудия труда, методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов организации в

выпуск¹⁶. К технологии относятся также оборудование, квалификация персонала и рабочие процедуры. Как правило, технологию рассматривают как «рабочий поток». Производственный рабочий поток может сводиться, например, к изготовлению стальной отливки, телевизионных программ или компьютерного программного обеспечения.

Значение технологии производства объясняется ее существенным влиянием на организационную структуру, которая должна соответствовать технологии, внешней среде и размерам компании. Но в сфере производства и сфере услуг используются принципиально различные технологии. Ниже мы рассмотрим характеристики технологии и наиболее адекватные им структуры.

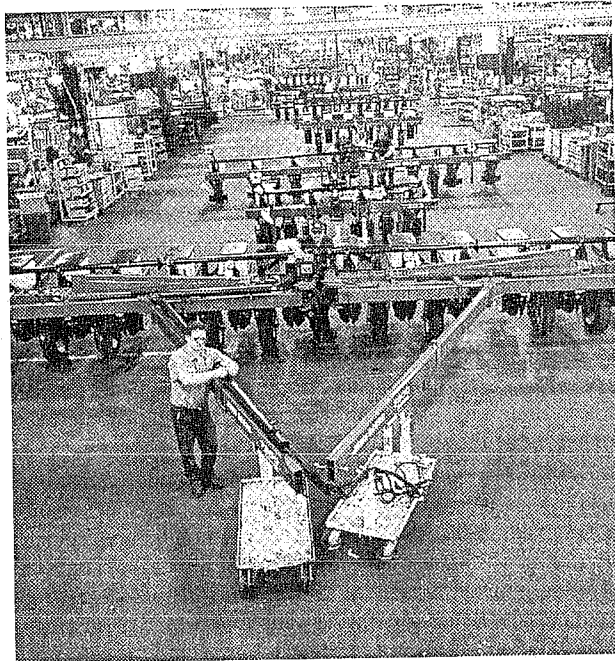
ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА. Наиболее авторитетное исследование (по данным 100 британских компаний) взаимозависимости технологий производства и организационных структур было проведено английским социологом Джоан Вудворд¹⁷. Были проанализированы следующие базисные структурные характеристики организации: административное руководство, норма контроля, централизация и формализация. Дж. Вудворд пришла к выводу, что исходя из типа технологии рабочего потока, компании-производители подразделяются на три основные категории:

1. *Мелкосерийное, или единичное, производство.* **Мелкосерийное производство** предполагает выпуск по спецификациям заказчика товаров партиями в количестве от одной до нескольких единиц продукции, когда каждый клиент заказывает единственный в своем роде продукт. Данная технология также используется для производства таких уникальных продуктов, как управляемое компьютерами оборудование. Мелкосерийное производство близко традиционному высококвалифицированному ремесленному труду, так как основная роль в производственном процессе принадлежит использующим машины и оборудование сотрудникам. Примерами мелкосерийной продукции могут служить сшитая на заказ одежда, изготовленные по специальному заказу инструменты, космические корабли и спутники, подводные лодки.
2. *Крупносерийное, или массовое, производство.* **Технология массового производства** характеризуется стандартизованными производственными циклами. Продукция выпускается крупными партиями, все потребители получают один и тот же товар. Стандартные продукты отправляются на склад готовой продукции и поступают в продажу по мере предъявления спроса. Данная технология предполагает широкое использование машин и оборудования, предназначенных для выполнения основной массы работ, сотрудники, как правило, лишь «дополняют» средства производства. Примерами массового производства являются конвейеры автомобильных заводов, технологии, используемые для производства компьютеров «Macintosh», табачных продуктов или текстиля.
3. *Непрерывный процесс производства.* **Непрерывный процесс производства** предполагает механизацию рабочего потока в целом и представляет собой наиболее сложную форму производственной технологии. Непрерывный процесс производства не имеет ни начала, ни конца, человек-оператор не является частью производства как такового, поскольку всю работу делают машины. Операторы управляют процессом, контролируют его параметры, ремонтируют оборудование. Технология непрерывного процесса применяется, например, на химических и нефтеперерабатывающих заводах, атомных электростанциях.

Различия технологий производства обуславливаются их **технической сложностью**, или степенью вовлеченности в производственный процесс техники и обо-

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

Специфические для производственных технологий структурные характеристики приведены в табл. 11.2. Обратите внимание, что для технологий массового производства характерны высокие степени формализации и централизации, а для непрерывных производственных процессов — низкие. В отличие от мелкосерийного и непрерывного производства стандартизованное массовое производство требует централизованного принятия решений и четко сформулированных правил и процедур. С повышением сложности технологии возрастает значение административного управления и повышается роль вспомогательного персонала. Чем менее однородным является производственный процесс, тем более тщательным должен быть контроль. Высокая сложность технологического оборудования обуславливает возрастание значения вспомогательного труда (косвенным образом участвующего в производстве товаров), поэтому для массового производства характерно высокое соотношение вспомогательного и прямого труда. Массовое производство отличается наибольшей нормой контроля менеджеров первой линии. Так, на конвейере (рутинный характер рабочих заданий) под началом мастера могут находиться до 48 работников. При мелкосерийном и непрерывном производстве на одного менеджера первой линии приходится меньшее число подчиненных, поскольку за ними требуется более пристальное наблюдение. В целом, фирмы с мелкосерийным и непрерывным производством имеют органическую структуру, а компании с массовым производством — механистическую.



Используемая на заводе *Harvester Works* компании *Deere* технология производства базируется на модулях — маленьких мастерских внутри завода, укомплектованных всей необходимой техникой и кадрами. Завод производит 84 модели различных сельскохозяйственных машин

Таблица 11.2. Взаимосвязи производственных технологий и организационных структур

Производственная технология			
	Мелкосерийное производство	Массовое производство	Непрерывный процесс
Техническая сложность производственной технологии	Низкая	Средняя	Высокая
Организационная структура			
Формализация	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Доля высших администраторов в общей численности сотрудников	Низкая	Средняя	Высокая
Соотношение численности вспомогательного персонала и сотрудников основного производства	1/9	1/4	1/1
Норма контроля менеджеров первой линии	23	48	15
Коммуникации			
Письменные (вертикальные)	Небольшая доля	Преимущественно	Небольшая доля
Устные (горизонтальные)	Преимущественно	Небольшая доля	Преимущественно
Структура в целом	Органическая	Механистическая	Органическая

Источник: Joan Woodward, *Industry Organization Theory and Practice*, London, Oxford University Press, 1965.

Дж. Вудворд пришла к важному выводу: «Разные технологии предполагают различные требования к людям и организациям, удовлетворение которых предполагает соответствующие структуры»¹⁸. Взаимосвязи структур и технологий оказывают прямое влияние на результаты деятельности организации.

ГИБКОЕ ПРОИЗВОДСТВО. Самая современная технология производства, так называемое **гибкое производство**, основывается на использовании для автоматизации и интеграции компонентов рабочего потока (роботы, машины, разработка товаров и инженерный анализ) компьютерной техники. В таких компаниях, как *Deere, General*

Motors, Intel и Illinois Tool Works применение гибкой технологии позволяет *совместить преимущества* мелкосерийного и массового производства в стенах одного (каждая — своего) завода. Считывание штриховых кодов комплектующих позволяет оборудованию по мере прохождения различных деталей вдоль линии автоматизированной конвейерной сборки мгновенно переключаться на новые установки. В сравнении с тремя рассмотренными нами выше технологиями производства, по Дж. Вудворд, гибкое производство характеризуется высшей степенью сложности. В структурах, связанных с гибкой технологией, прослеживается тенденция к появлению новых правил, децентрализации и уменьшению доли администраторов в общей численности сотрудников, личным горизонтальным коммуникациям и ориентированному на команды органическому подходу.

ТЕХНОЛОГИИ УСЛУГ. Значение организаций сферы услуг постоянно возрастает. Так, в США, начиная с 1982 г., число новых рабочих мест в компаниях сферы услуг постоянно опережает заполняемые вакансии в производственных компаниях. Технологии сервиса имеют следующую специфику.

1. *Неосвязаемость выпуска.* Результаты деятельности компании из сферы услуг неосвязаемы. Услуги невещественны и, в отличие от материальных благ, несохраняемы, они либо потребляются в момент оказания, либо безвозвратно утрачиваются.
2. *Непосредственный контакт с потребителями.* Оказание и получение услуги предполагает непосредственное взаимодействие сотрудника фирмы и клиента. Предоставление и потребление услуги происходят одновременно. В производственной фирме технические работники отделены от заказчиков и, следовательно, не вступают в прямые контакты.

К организациям сферы услуг относятся консультационные компании, юридические фирмы, брокерские дома, авиалинии, гостиницы, рекламные агентства, фирмы по связям с общественностью, парки отдыха и образовательные организации. Оказанием услуг также занимаются подразделения крупных корпораций и фирмы-производители. В компании *Ford Motors* услуги предоставляют юридические, кадровые, финансовые и исследовательские отделы. Поэтому структура и цели каждого из них должны соответствовать не технологиям машиностроительного производства, а технологии предоставления услуг. Таким образом, технологии услуг используются не только в сервисных организациях, но и в обслуживающих основное производство отделах производственных компаний.

Одна из отличительных черт технологии обслуживания, непосредственно влияющая на структуру организации, — необходимость тесных взаимодействий работника и потребителя. Структурные характеристики сервисных организаций во многом схожи с представленными в табл. 11.2 отличительными чертами производственных компаний. Сервисные фирмы, как правило, имеют органическую структуру, процесс принятия решений в них децентрализован, рабочие отношения носят во многом неформальный характер. Они отличаются высокой степенью горизонтальных коммуникаций, так как обслуживание клиентов и решение проблем требуют общего использования информации и ресурсов. Сервисные точки рассредоточены, следовательно, каждая бизнес-единица относительно невелика и располагается в непосредственной близости к основным потребителям. Например, крупные банки, гостиницы, кафе быстрого питания и медицинские центры имеют свои филиалы в различных регионах.

Как правило, сервисные фирмы стремятся к органичности и децентрализации, но в некоторых из них (к примеру в *McDonald's*) приняты жесткие правила и процедуры обслуживания потребителей. Стандартизация услуг позволяет добиться высокой эффективности механистической централизованной структуры, о чем свидетельствует и опыт корпорации *Marriott*.

СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ MARRIOTT

Корпорация *Marriott* — крупнейшая гостиничная сеть США, но ее президент Билл Марриотт не собирается прекращать экспансию. В основе успеха корпорации две основные стратегии: расположение гостиниц ближе к клиентам и высокий уровень обслуживания. Близость к клиентам означает строительство отелей в деловых частях городов, аэропортах, международных деловых центрах и т. п. И в то же время компания находится в постоянном поиске новых рыночных ниш. Одна из ее последних находок — так называемые «внутренние дворы», отели нового типа, ориентированные на клиентов с невысоким уровнем доходов. Как правило, такие гостиницы располагаются вблизи крупных городов.

Основным для *Marriott* является гостиничный сервис, а вся система других предоставляемых услуг призвана усилить впечатление клиентов. Высшее руководство строго придерживается жесткой централизованной системы управления и контроля. Должностные инструкции для горничных содержат 66 пунктов, детально регламентирующих обслуживание номеров — от стирания пыли с верхней части картин (пункт 7), до содержания в образцовом состоянии Библии и телефонной книги. Б. Марриотт убежден, что чем более система управления похожа на армейскую, тем лучше для дела. Повара в ресторанах отелей *Marriott* располагают кулинарной книгой из 6 тыс. рецептов, а одно из правил гласит: «Отклонения от утвержденных рецептов недопустимы без предварительного согласования и письменного разрешения вице-президента по питанию и напиткам».

Корпорация *Marriott* планирует ежегодно открывать по два новых отеля, и гости каждого должны быть убеждены, что в отелях компании их всегда ждет наилучший прием. Одна из стратегических программ корпорации называется «Первые 10» — новый клиент должен получить представление о высоком классе гостиницы в первые десять минут пребывания в ней. По мнению экспертов, *Marriott* относится к числу пяти наиболее эффективно управляемых американских компаний¹⁹.

Руководство *Marriott* разработало структуру и процедуры таким образом, чтобы процесс предоставления услуги мог быть разделен на последовательные, четко определенные этапы. Множество правил и процедур для служащих, централизованное принятие решений и высокая степень разделения труда обеспечивают эффективность механистической структуры компании, соответствующей избранной технологии.

СИТУАЦИОННЫЙ ФАКТОР: ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ОТДЕЛОВ

Структура организации во многом определяется **взаимозависимостью** ее отделов, под которой понимается степень их подчиненности друг другу в смысле необходимых для выполнения поставленных задач ресурсов или материалов. Слабая взаимозависимость означает, что отделы выполняют рабочие задания автономно и не испытывают настоятельных потребностей в координации или обмене материалами. При сильной взаимозависимости отделы должны постоянно обмениваться информацией и ресурсами. На рис. 11.7 представлены различные формы влияющих на организационную структуру взаимозависимостей²⁰.

КАРТЕЛЬНАЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ. *Картельная взаимозависимость* предполагает, что, являясь частью организации и внося свой вклад в производство со-

Форма взаимозависимости	Элементы адекватной координации
<p>1. Картельная (банк)</p> <p>Клиенты</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Командная цепочка ◆ Стандартные процедуры ◆ Правила и инструкции
<p>2. Последовательная (сборочная линия)</p> <p>Клиент</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Планы и графики ◆ Регулярные собрания ◆ Взаимосвязанные роли
<p>3. Обоюдная (больница)</p> <p>Клиент</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Внеплановые собрания ◆ Команды ◆ Специальные группы ◆ Менеджер проекта

Рис. 11.7. Типология взаимозависимости отделов и координации их деятельности

вместного продукта, каждый из отделов (подразделений) обладает относительной независимостью, так как они выполняют не пересекающиеся задачи. Пример — деятельность региональных отделений банков, черпающих финансовые ресурсы из общего источника, но не взаимодействующих друг с другом.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ. При *последовательной взаимозависимости* результат работы одного отдела (подразделения) становится отправной точкой для другого. Примером последовательной зависимости является технология сборочного конвейера в автомобильной промышленности. Данная взаимозависимость является более тесной, чем картельная, так как отделы обмениваются ресурсами и существенно зависят один от другого.

ОБОУДНАЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ. Высшим уровнем зависимости является *обоюдная взаимозависимость*, при которой итог операции А является началом операции Б, а итог операции Б является началом операции А. Например, в больницах необходима координация посещения пациентом специалистов (хирурга, терапевта, кардиолога и т. п.), по результатам которых и делается заключение о его здоровье.

СВЯЗЬ СО СТРУКТУРОЙ. При наличии картельной взаимозависимости координация между отделами осуществляется относительно легко. Менеджмент разрабатывает стандартные процедуры, правила и инструкции, которые обеспечивают одинаковые показатели выполнения рабочих заданий во всех подразделениях.

Координировать работу последовательно взаимозависимых подразделений сложнее, поскольку здесь планирование и построение графика движения ресурсов и конечных продуктов требует учета интересов всех отделов. Оперативная координация предполагает проведение плановых собраний и личных встреч менеджеров по вопросам взаимодействий отделов. Наиболее сложно координировать деятельность обоюдозависимых отделов, которые должны располагаться в непосредственной близости друг от друга. Структурные механизмы координации включают команды, специальные группы, внеплановые собрания и, возможно, менеджеров-интеграторов, ответственных за ежедневное согласование взаимодействий.

В большинстве организаций степень взаимозависимости отделов различна (от обоюдной до картельной). Например, на рис. 11.8 схематически представлена обоюдная взаимозависимость ряда отделов компании, специализирующихся на разработке и поставке товаров, а также обслуживании заказчиков. Конструкторский и закупочный отделы во многих случаях могут действовать независимо друг от друга, но при разработке и продвижении нового продукта их работа должна быть скоординирована. Обеспечение своевременных поставок товаров требует координации деятельности отделов закупок и отдела распределения. Поставщики и покупатели компании также взаимозависимы, и в некоторых организациях они могут быть членами единой команды.

Анализ низкой эффективности инновационной деятельности компании *NCR* показал, что корень проблемы заключается в плохой согласованности действий отделов разработки и маркетинга. Менеджмент *NCR* отказался от стандартной функциональной

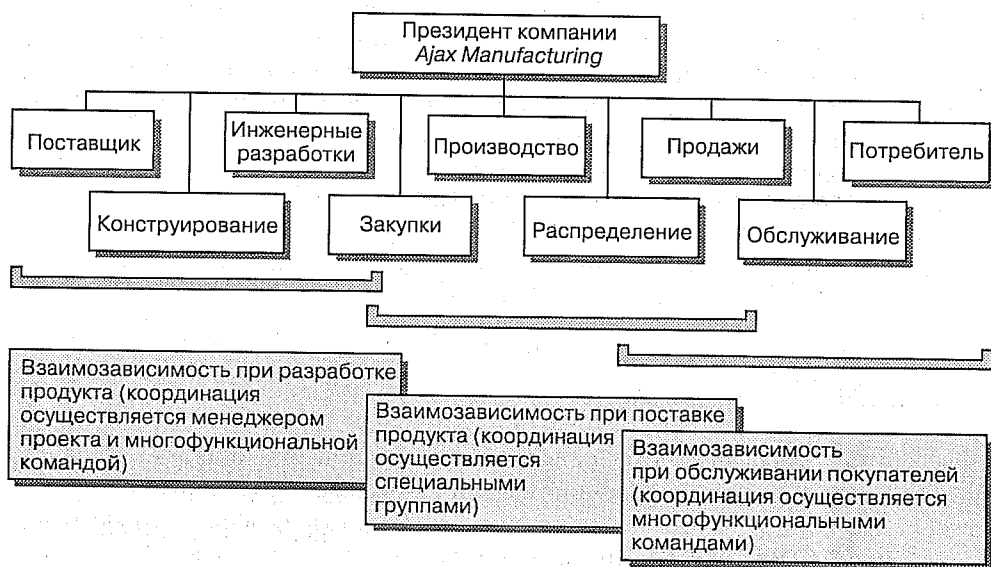


Рис. 11.8. Взаимозависимость между разработкой и поставкой товаров и обслуживанием потребителей

структуры, в компании было создано несколько отдельных бизнес-единиц (численность сотрудников до 500 человек). Все сотрудники, занятые разработкой и продвижением новых товаров, оказались «под одной крышей», что существенно облегчило координацию. Если организация располагает достаточным штатом, в ней могут быть созданы отдельные структурные единицы, в противном случае для повышения степени координации создаются команды, специальные группы, вводятся должности менеджеров проектов.

Вопросы

1. Туристическая компания *Carnival Cruise Lines* организует морские круизы для клиентов со средним достатком. Фирма, владеющая несколькими судами, не предлагает роскошных круизов, а работает по принципу «много туристов/низкая цена». Какую организационную структуру вы рекомендовали бы создать на кораблях компании?
2. Зависит ли структура организации от ее стратегии (дифференцирование или лидерство по издержкам)?
3. В данной главе утверждается, что структура организации должна соответствовать стратегии. Некоторые ученые оспаривают этот тезис. Разделяете ли вы наше убеждение?
4. Дайте определения и приведите примеры трех уровней взаимозависимости отделов.
5. Некоторые исследователи не согласны с утверждением о том, что сегодня вследствие стремительных изменений, взаимозависимость внутри организации сильнее, чем 15 лет назад. В таком случае, что можно сказать о современных структурах организаций в сравнении со структурами 15-летней давности?
6. В чем состоят различия между деятельностью специальной группы и менеджером-интегратором? Кто из них в большей степени способствует координации?
7. Подумайте, почему оперирующим в изменчивой внешней среде организациям требуется больше горизонтальных взаимоотношений, чем в стабильной среде?
8. Объясните разницу между сборочной линией и непрерывным производством. Как эти технологии влияют на такие структурные характеристики, как соотношение прямого и косвенного труда и норма контроля?
9. В чем состоят различия между технологиями производства и обслуживания? Какие из них используют университет, мелкооптовый рынок и детский сад? Как вы думаете, чем отличается структура сервисной организации от структуры производственной компании?
10. В гибких производственных системах сочетаются элементы мелкосерийного и массового производства. Какое влияние может иметь эта новая форма технологии на организационную структуру?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ГИБКОСТЬ ИЛИ ЖЕСТКОСТЬ?

Возьмите интервью у работников вашего университета (декана или секретаря). Попросите их ответить на приведенные ниже тринадцать вопросов о его/ее работе и организационных условиях.

	Полностью согласен			Совершенно не согласен	
	5	4	3	2	1
1. Вашу работу можно рассматривать как однообразную.	5	4	3	2	1
2. Выполнение большинства ваших рабочих задач предполагает соблюдение установленных правил.	5	4	3	2	1
3. Ваша работа отличается разнообразием и частыми исключениями из правил.	1	2	3	4	5
4. Связь с руководством осуществляется не через инструкции и указания, а в виде совета или передачи информации.	1	2	3	4	5
5. Вам помогают в работе коллеги и начальство	1	2	3	4	5
6. Вы очень редко обмениваетесь идеями или информацией с людьми, которые выполняют не связанные с вашими рабочими заданиями обязанности.	5	4	3	2	1
7. Решения, связанные с вашей работой, принимает руководство.	5	4	3	2	1
8. Сотрудники вашего уровня, как правило, самостоятельно формулируют свое рабочее задание на день.	1	2	3	4	5
9. Линии полномочий точно и четко определены.	5	4	3	2	1
10. Стиль руководства носит скорее демократический, нежели автократический характер.	1	2	3	4	5
11. Каждый сотрудник руководствуется письменными должностными инструкциями.	5	4	3	2	1
12. Сотрудники понимают работу друг друга и часто выполняют разные задачи.	1	2	3	4	5
13. Сборники должностных инструкций доступны в любой момент.	5	4	3	2	1
Общая сумма баллов					

52 и более баллов: человек работает в организации с органической структурой, которая часто ассоциируется с неустойчивым окружением, организационной гибкостью и технологией мелкосерийного производства. Люди, работающие в этой структуре, наделены относительно широкими правами. В этом направлении развиваются многие современные организации.

26 и менее баллов: механистическая, или «жесткая», структура, использующая традиционное управление и функциональную специализацию, характерные для стабильного окружения и технологии однообразного или массового производства. Сотрудники, работающие в этой структуре, ощущают ограниченность своих прав.

Обсудите все «за» и «против» гибкой и жесткой структур. Соответствует ли структура организации, в которой работает ваш собеседник, природе ее внешней

среды, ее размерам, стратегическим целям и технологии? Позволит ли изменение структуры добиться повышения эффективности ее деятельности?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

«ДОБРОВОЛЬНЫЕ» ПОЖЕРТВОВАНИЯ

Рене Вашингтон гордилась тем, что по окончании колледжа ее пригласили на работу в корпорацию *Standol*. Кроме безупречной репутации защитника окружающей среды компания славилась активным участием в различных гражданских и культурных общественных мероприятиях. Когда было объявлено о начале благотворительной кампании «Рука помощи», мисс Р. Вашингтон записалась в волонтеры. Однако вскоре она пожалела о своем решении.

Координатор волонтеров получил памятку, в которой говорилось, что от каждого сотрудника фирмы ожидается денежное пожертвование. Работа Р. Вашингтон как раз и заключалась в сборе средств. В памятке указывалось, что координаторы должны собрать некую сумму, а если они не выполнят задание, им придется покрыть недостающую разницу из собственного кармана. От работников, которых она просила делать взносы, Р. Вашингтон выслушивала бесконечные истории о жизненных трудностях. Со своей стороны, руководство рекомендовало ей «давить» на не желавших раскошелиться коллег. Постепенно ее чувства гордости и восхищения проектом улетучивались.

Р. Вашингтон задумалась, а стоит ли безупречная репутация активного благотворителя того раздражения и возмущения, которое это «доброе сердце» вызывало в работниках *Standol*. Возможно, в отсутствие давления со стороны менеджмента они жертвовали бы большие деньги? У Рене возникли предложения по изменению системы, но, опасаясь за свою карьеру в *Standol*, она предпочла не проявлять инициативу.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Согласиться с традиционным способом сбора средств, кляня компанию за то, что она ставит сотрудника в положение «плохого человека».
2. Сбирать исключительно добровольные взносы, отказываясь возмещать разницу между «планом» и «фактом» из собственного кармана. Если руководство будет недоволено, поделиться опытом «принудительной» благотворительности с прессой.
3. Предложить изменить систему сбора средств: пожертвования должны быть добровольными, а не навязанными сверху.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ MALARD

Malard Manufacturing выпускает регулирующие клапаны для газовых трубопроводов. Почти 1400 работников компании производят стандартные регулирующие

клапаны, успешно выдерживающие ценовую конкуренцию. Однако, как только встает вопрос о производстве нового клапана, возникают проблемы. Инновации в электронике, металлургии и теории управления рабочими потоками требуют внедрения новых продуктов каждые год-два. А новинки вызывают конфликты и разногласия между отделами компании.

Рассмотрим процесс внедрения модели клапана *CV305*. Как обычно, исследовательская группа разработала базовую конструкцию, на основе которой инженерный отдел изготовил образец контрольного клапана. Отдел закупок должен составить план приобретения комплектующих для начала производственного процесса. Производственный отдел отвечает за изготовление деталей и сборку клапанов, а отдел маркетинга — за реализацию продукции.

По мнению руководителей отделов, работу над *CV305* следует вести параллельно, а не последовательно. Специалисты по маркетингу хотели бы заранее получить опытные образцы, чтобы в ходе исследований узнать мнение заказчиков о новой конструкции. Производственники настаивают на том, чтобы новый клапан соответствовал имеющемуся оборудованию и был эффективен с точки зрения производственных расходов; они хотят ускорить разработку окончательных планов, чтобы успеть осуществить наладку оборудования. Конструкторам, с другой стороны, требуется достаточно времени на всестороннюю спецификацию.

Но в реальной действительности исследовательский и конструкторский отделы держат свои планы разработки в секрете, срывая графики работы коллег. Ряд руководителей отделов возглавили их совсем недавно и не имеют опыта внедрения новых товаров. М. Крандел, исполнительный вице-президент компании, придерживается жесткого стиля управления. Руководители отделов обязаны согласовывать с ней все важные решения, однако в случае с *CV305* ей не удается удержать ситуацию под контролем. Круг ее полномочий настолько велик, что М. Крандел просто не имеет возможности контролировать все этапы разработки *CV305*. 1 ноября М. Крандел получила служебную записку от начальника отдела маркетинга. В ней, в частности, говорилось:

CV305 должен появиться на рынке немедленно. Дело не терпит отлагательства. Новый клапан нужен на рынке сейчас, поскольку торговые агенты докладывают, что наши постоянные клиенты «созрели» для обращения к конкурентам. *CV305* должен быть запущен в производство не более чем через 30 дней.

ВОПРОСЫ

1. Как вы оцениваете соотношение между горизонтальной и вертикальной структурами в компании *Malard*? Насколько целесообразна система, когда руководители отделов по любому вопросу обращаются за помощью к исполнительному вице-президенту, а не друг к другу?
2. Будь вы на месте вице-президента *Malard*, как бы вы разрешили эту проблему? Что следует предпринять для того, чтобы начать производство *CV305* в течение 30 дней?
3. Какие структурные изменения позволят снять проблемы, связанные с внедрением инноваций? Поможет ли сокращение объема полномочий вице-президента? Целесообразно ли введение должности руководителя-интегратора для координации работы над *CV305*? А создание специальных групп?

Литература

- ¹ *Michael Barrier*, «Re-engineering Your Company», *Nation's Business*, February 1994, 16–22.
- ² *Richard L. Daft*, *Organization Theory and Design*, 5th ed., St. Paul, Minn.: West, 1995.
- ³ *Lee Iacocca*, *William Novak*, *Iacocca: An Autobiography*, New York: Phantom Books, 1984, 152–153.
- ⁴ *Daft*, *Organization Theory and Design*, 238; *Raymond L. Manganelli*, *Mark M. Klein*, «A Framework for Reengineering Tales from the Front», *Management Review*, January 1995, 13–18.
- ⁵ *William J. Altier*, «Task Forces: An Effective Management Tool», *Management Review*, February 1987, 52–57.
- ⁶ *Henry Mintzberg*, *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- ⁷ *Paul R. Lawrence*, *Jay W. Lorsch*, «New Managerial Job: The Integrator», *Harvard Business Review*, November–December 1967, 142–151.
- ⁸ *Tom Burns*, *G. M. Stalker*, *The Management of Innovation*, London: Tavistock, 1961.
- ⁹ *Frank Shipper*, *Charles C. Manz*, «An Alternative Road to Empowerment», *Organizational Dynamics* 20, Winter 1992, 48–61.
- ¹⁰ *Michael E. Porter*, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980, 36–46.
- ¹¹ *Clem Morgelio*, «Booth: Creating a New Polaroid», *Dun's Business Month*, August 1985, 51–52.
- ¹² *Paul R. Lawrence*, *Jay W. Lorsch*, *Organization and Environment*, Homewood, Ill.: Irwin, 1969.
Robert B. Duncan, «Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty», *Administrative Science Quarterly* 17, 1972, 313–327; *W. Alan Randolph*, *Gregory G. Dess*, «The Congruence Perspective of Organization Design: A Conceptual Model and Multivariate Research Approach», *Academy of Management Review* 9, 1984, 114–127; *Masoud Yasai-Ardekani*, «Structural Adaptations to Environments», *Academy of Management Review* 11, 1986, 9–21.
- ¹³ *Thomas A. Stewart*, «How to Lead a Revolution», *Fortune*, November 28, 1994, 48–61.
- ¹⁴ *W. Graham Astley*, «Organization Size and Bureaucratic Structure», *Organization Studies* 6 (1985), 201–228; *John B. Cullen*, *Kenneth S. Anderson*, *Douglas D. Baker*, «Blau's Theory of Structural Differentiation Revisited: A Theory of Structural Change or Scale?», *Academy of Management Journal* 29, 1986, 203–229; *Daft*, *Organization Theory and Design*.
- ¹⁵ *Robert E. Quinn*, *Kim Cameron*, «Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence», *Management Science* 29, 1983, 33–51; *John R. Kimberly*, *Robert H. Miles*, *The Organizational Life Cycle*, San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- ¹⁶ *Denise M. Rousseau*, *Robert A. Cooke*, «Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations», *Journal of Management*, 10 (1984), 345–361; *Charles Perrow*, «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations», *American Sociological Review* 32, 1967, 194–208.

¹⁷ *Joan Woodward*, *Industrial Organizations: Theory and Practice*, London: Oxford University Press, 1965; *Joan Woodward*, *Management and Technology*, London: Her Majesty's Stationery Office, 1958.

¹⁸ *Woodward*, *Industrial Organizations*, vi.

¹⁹ *Maryfran Johnson*, «Marriott Rests on RS/6000», *Computerworld*, October 5, 1992, 6; *Thomas Moore*, «Marriott Grabs for More Rooms», *Fortune*, October 31, 1983. 107–132.

²⁰ *James Thompson*, *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.

Глава 12

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗВИТИЕ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Обучающаяся организация

Модель плановых организационных изменений

Движущие силы изменений

Необходимость изменений

Инициирование изменений

Поиск

Креативность

Защитники идей и венчурные команды

Осуществление изменений

Сопротивление переменам

Анализ силового поля

Тактика внедрения изменений

Типология плановых изменений

Технологические изменения

Изменения продукта

Структурные изменения

Изменения в культуре /людях

Организационное развитие

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Природе организационных изменений
- ◆ Последовательности действий, определяющих успех перемен
- ◆ Методах осуществления организационных изменений
- ◆ Идентификации источников сопротивления переменам
- ◆ Анализе силового поля и применении других направленных на преодоление сопротивления изменениям тактических приемов
- ◆ Специфике изменений в технологии, продукте, структуре и культуре /людях
- ◆ Типологии процесса изменений
- ◆ Организационном развитии и организационной «реанимации»

Управленческая проблема

Несколько лет назад руководители компании *Preston Trucking* (штат Мэриленд) испытывали большие опасения за будущее организации: ослабление государственного регулирования привело к ужесточению конкуренции между фирмами-автоперевозчиками, а внутренний опрос служащих показал, что положительно к деятельности менеджмента относятся только 2,5 % сотрудников. Подавляющее большинство работников проявляли безразличие к целям компании. Один из водителей, стремившийся показать руководству, «кто в компании главный», на два часа оставил грузовик на предназначенной для клиентов стоянке. Менеджмент *Preston* тщетно пытался создать в фирме атмосферу инноваций и лояльности организации¹.

Будь вы на месте руководителей *Preston*, какими методами вы воспользовались бы для того, чтобы изменить отношение сотрудников к компании?

Проблемы *Preston* отнюдь не новы. Любая столкнувшаяся с изменениями во внешней среде организация испытывает значительные трудности. Недостаток инноваций внутри организации — одна из наиболее распространенных и серьезных проблем современного бизнеса США и Канады. Стремящаяся к успеху организация «обречена» на разного рода перемены (совершенствование технологии производства, разработка новых товаров, внедрение новых административных систем, повышение квалификации персонала).

В чем состоит значение организационных изменений? Посмотрим на проблему вот с какой стороны: в детстве и юности ваши родители были лишены кабельного телевидения, голосовой почты, обогреваемых полов, персональных компьютеров, видеотехники, электронных игр, компакт-дисков, радиотелефонов. Производители новейших продуктов процветают, а те, кто поставяет на рынок выходящие из моды товары и технологии, едва сводят концы с концами.

Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения². Из этой главы вы узнаете о том, как создать компанию, которая будет реагировать на внешние перемены посредством изменений внутри себя и организационного развития. Прежде всего мы рассмотрим основные движущие силы организационных изменений, а затем — роль менеджмента в инициировании и осуществлении перемен. И наконец, мы познакомимся с основными типами изменений (в технологии, товаре, структуре, культуре/людях) и методами осуществления каждого из них.

Обучающаяся организация

Если организация стремится не только к выживанию, но к развитию, ей необходимо постоянно адаптироваться к изменениям во внешней среде. Современная организация должна быть **обучающейся**, т. е. вовлекать в решение возникающих проблем каждого своего сотрудника, побуждать всех своих работников к непрерывному,

основывающемуся на накапливаемом опыте совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

Взаимодействующие системы обучающейся организации напоминают сеть, каждый элемент которой и реагирует, и оказывает влияние на все остальные ее части. *Руководство* призвано обеспечить стратегическое видение и служит главной опорой процессов наделения сотрудников властными полномочиями, определения целей организации и степени открытости в распределении информации. *Наделение властными полномочиями* не только означает получение работниками определенной степени свободы, но и возлагает на них дополнительную ответственность, побуждает к сотрудничеству и активному участию в реализации избранной стратегии на благо всей организации. Новое понимание *культуры* требует переосмысления ролей, процессов и ценностей, разрушения барьеров между отделами, с тем чтобы каждый сотрудник имел доступ к значимой для него информации, с тем чтобы каждый работник был готов к совместному труду. От руководителей организации требуется обеспечить *распределение информации* между служащими, поставщиками и потребителями, нередко подталкивающими компанию к культурным и структурным изменениям. *Стратегия* компании взаимосвязана с ее структурой и культурой, а значит, и в ней необходимы изменения, и прежде всего, кардинальные перемены в организации бизнеса и направлении стратегических инициатив (не только нисходящие, но и восходящие инициативы). Приходящая на смену иерархической пирамиде *горизонтальная структура* предполагает наделение сотрудников дополнительной властью и распределение информации, когда работники участвуют в командной работе, а менеджеры концентрируются на функциях, облегчающих реализацию корпоративной стратегии.

В обучающейся организации одновременно происходят плановые изменения двух типов: *операционные изменения* (усилия организации по совершенствованию деятельности и операционных процессов в различных областях бизнеса) и *трансформационные изменения* (переориентация и обновление компании в целом). Более детально обучающиеся организации рассматриваются в гл. 23.

Модель плановых организационных изменений

Изменениями можно и должно управлять. Анализируя внешние тенденции, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на повышение гибкости организации, развитие ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды, использовать открывающиеся возможности. Вина за неготовность организации к переменам, за ее неумение прогнозировать новые тенденции или приспособиться к ним, ложится исключительно на менеджмент.

Общая модель планирования изменений представлена на рис. 12.1. Последовательность процесса изменений определяется действием четырех факторов: (1) обусловливающими перемены внутренними и внешними силами; (2) идентификацией этих сил

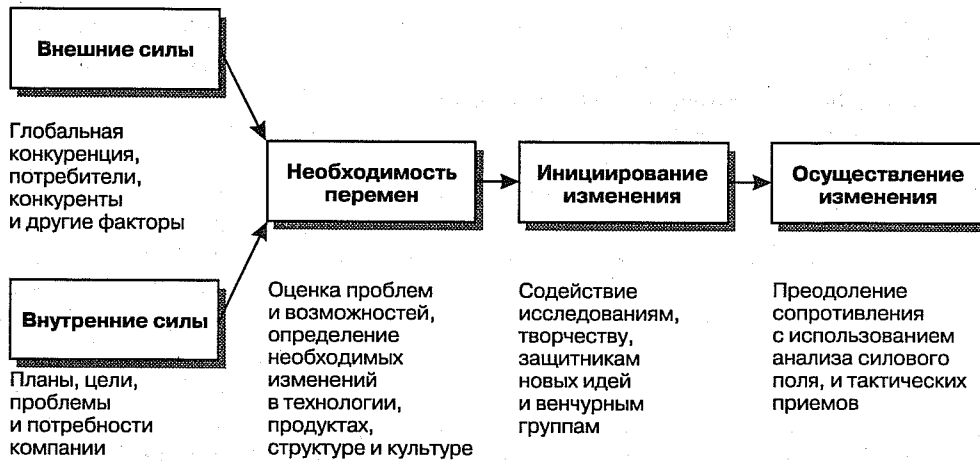


Рис. 12.1. Модель последовательности предшествующих переменам событий

менеджментом организации и осознание необходимости изменений; (3) осознанной необходимостью инициирования изменений и (4) их реализацией. Конкретная форма любого из этих действий детерминируется организацией и принятым в ней стилем управления.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ПЕРЕМЕН

Движущие силы организационных изменений существуют как внутри организации, так и вне ее.

ВНЕШНИЕ СИЛЫ. В гл. 3 и 4 мы упоминали, что внешние, воздействующие на организацию силы формируются во всех секторах внешней среды (потребители, конкуренты, технологии, национальная экономика, международная сфера). К примеру, глобальная конкуренция время от времени «выбивает из седла» ту или иную североамериканскую компанию. Рассмотрим случай с новым заводом *General Electric* (производство микроволновых печей). Имевшие информацию о планах по организации нового производства глобальных конкурентов инженеры южнокорейской компании *Samsung* работали по 80 часов в неделю над усовершенствованием своих «микроволновок». К моменту запуска завода конкуренты начали поставки в США модернизированных печей, цена которых была в три раза меньше стоимости «микроволновок» *GE*. Сегодня *Samsung* принадлежит 25 % этого сектора американского рынка, а *GE* — один из лучших ее покупателей. Американская компания была вынуждена закрыть свой завод и предпочла закупать более дешевые печи *Samsung* и перепродавать их под маркой «*General Electric*». Или другой пример: приступив к производству домашних компьютеров, специалисты корпорации *Ensonig* столкнулись с ограниченностью спроса на свою продукцию. Чтобы исправить ситуацию, они перестроили производство и начали выпуск новейших, доступных по цене и отвечающих современным требованиям, электронных клавиатур. Кроме того, в ответ на требования рынка *Ensonig* освоила производство слуховых аппаратов «*Sound Selection*» с режимом индивидуального программирования.

ВНУТРЕННИЕ СИЛЫ. Внутренние движущие силы перемен возникают из деятельности самой организации и принимаемых в ней управленческих решений. Если высшее руководство выбирает стратегию роста, внутренняя деятельность организации должна быть перестроена и переориентирована на достижение поставленной цели (создаются новые отделы, внедряются новые технологии). К примеру, обеспокоенный низкой внутренней эффективностью высший менеджмент *General Motors* принял решение об инвестициях в новое производственное предприятие *Saturn*. В качестве внутренних, побуждающих к организационным изменениям сил могут выступать требования работников, профсоюзов, низкие показатели производительности.

НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Итак, под воздействием внутренних и внешних сил менеджмент осознает необходимость перемен внутри организации (см. рис. 12.1). Как правило, инициирует этот процесс **разрыв в результатах** между планируемыми и реальными показателями деятельности организации. Непосредственными причинами разрыва выступают несоответствие текущих процедур стандартам или появление новых идей или технологий, которые могли бы существенно улучшить текущие результаты. В гл. 8 мы упоминали об обязанности менеджмента идентифицировать как угрозы внешней среды, так и благоприятные возможности, выявлять потенциальные конкурентные преимущества и недостатки самой организации. Полученные данные позволяют определиться с необходимостью организационных изменений.

Осознание менеджментом потребности в переменах — фундамент, на котором основываются все последующие шаги по созданию нового продукта или технологии. Очевидно, что с обнаружением крупных проблем каких-либо трудностей не возникает. Но если менеджмент считает, что дела в компании идут отлично (весьма распространенное заблуждение), следует прибегнуть к специальным системам контроля. Особую опасность для организации представляет медленное изменение внешней среды, так как руководство может «прозевать» момент, когда наступает пора отреагировать на перемены. Отсутствие реакции (в форме запланированного изменения) на, казалось бы, «мелочные», незначительные требования внешней среды нередко заканчивается весьма печально.

Если вы попытаете бросить десяток лягушек в ведро с кипящей водой, они постараются как можно быстрее выбраться из него — они стремятся всеми силами уклониться от встречи со смертью. Но если вы поместите их в сосуд с холодной водой, и будете медленно нагревать его, в конце концов лягушки сварятся заживо³.

Инициирование изменений

Осознание менеджментом потребности в изменениях означает начало следующего, поистине решающего этапа управления переменами — их инициирования. Именно на этом этапе разрабатываются планы ответа организации на требования внешней среды, что предполагает поиск новых подходов и идей.

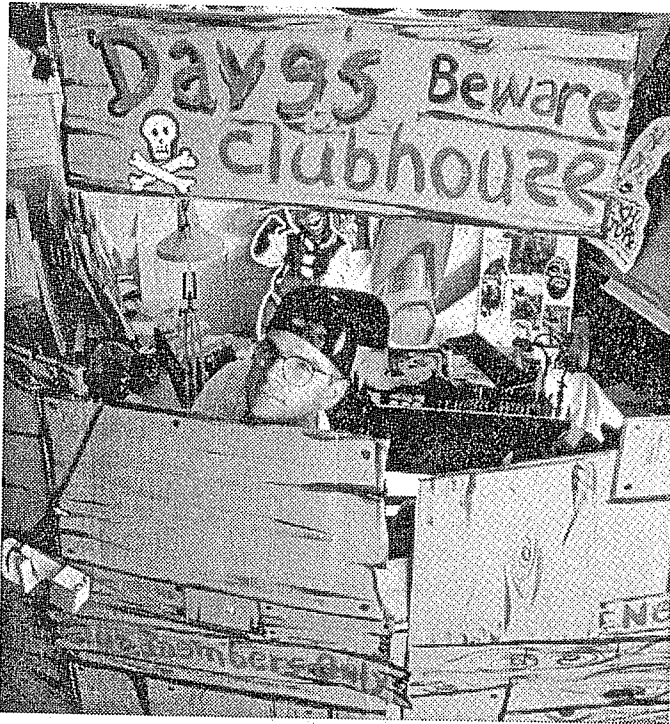
ПОИСК

Процесс **поиска** включает в себя изучение ситуации внутри и вне организации. Полученные в ходе поиска данные способствуют подготовке адекватного ответа на новые требования внешней среды. Менеджеры обсуждают проблемы с друзьями и коллегами, черпают сведения из профессиональных отчетов или специализированных журналов, других средств массовой информации, обращаются к консультантам.

Многие возникающие управленческие проблемы не поддаются оперативному устранению с использованием имеющихся знаний, и в этих случаях организация разрабатывает собственный план действий. Одно из основных условий качественной подготовки подобных планов — креативная организационная атмосфера, поощрение инновационной деятельности или создание венчурных отделов.

КРЕАТИВНОСТЬ

Под **креативностью** (творчеством) понимается разработка новых подходов к решению возникающих проблем⁴. Креативные индивиды разрабатывают идеи, которые, будучи приняты «на вооружение» организацией, служат импульсом к ее ускоренному развитию. Эдвин Ланд, изобретатель фотоаппарата «Polaroid» (моментальные фотографии), основатель *Federal Express* Фредерик Смит (идея доставки почты к утру



Внутренней культуре творческих организаций, таких как *Nike*, присущи элементы игры. На фотографии мы видим «офис» дизайнера детской обуви Дэвида Хофта, получившего карт-бланш на творчество

Таблица 12.1. Характеристики креативных индивидов и организаций

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

следующего дня) и многие другие изобретатели и бизнесмены — творческие люди, «разглядевшие» сквозь «пелену» повседневности уникальные технические и организационные возможности и воспользовавшиеся ими.

Каждый из нас имеет способности к творчеству (характеристики «креативщиков» представлены в табл. 12.1). Креативные индивиды отличаются оригинальностью взглядов и подходов, открытостью, любознательностью, умеют концентрироваться на сути возникающих проблем, отличаются упорством, любовью к игре и восприимчивостью к новым идеям.

Креативность может рассматриваться и как отличительная черта организации или ее отделов. Характеристики творческой организации аналогичны чертам креативной личности (табл. 12.1). Творческие организации имеют гибкие структуры, должностные обязанности сотрудников определены приблизительно, сферы ответственности частично совпадают, формулировки задач носят общий характер, акцент делается на командном труде. Творческим организациям свойственна культура игры, свободы, состязательности и партнерства, которая является «водоносным пластом» источников новых идей. Стремление повысить творческий уровень и развить способности к инициации организационных изменений выразилось в разработке различных программ коллегиального руководства.

В самых творческих компаниях работников поощряют даже за ошибки, ибо, как считает президент корпорации *Reed* Джим Рид: «Нет ошибок — нет новых продуктов. Если люди будут бояться промахов — моя компания обречена»⁵.

Открытые коммуникативные каналы, частичное совпадение обязанностей, дискреционное (предоставленное на усмотрение) использование ресурсов, децентрализация, свобода в выборе проблем и право на ошибку — все эти характеристики могут принести компании неожиданные выгоды (креативная компания *3M* внедряет до 200 новых продуктов ежегодно при наличии всего трех исследовательских лабораторий). Все те же творческие условия позволили найти ответ на вопрос: «Как наиболее компактно упаковать много картофельных чипсов, не повредив их?» Сотруднику одной небольшой компании пришла в голову аналогия из мира природы: мокрые листья легче собирать, чем сухие. Родилась идея: помещать чипсы в форму *do того*, как они высохли. Фирма продала идею своего сотрудника компании *Procter & Gamble*, в результате чего и появились «*Pringles*» — чипсы в картонных банках.

ЗАЩИТНИКИ ИДЕЙ И ВЕНЧУРНЫЕ КОМАНДЫ

Если в организации созданы благоприятные условия для проявлений креативности, в ней будут постоянно рождаться новые, требующие всесторонней оценки и последующей реализации идеи. На этом этапе на авансцену выходят так называемые **защитники идей**, или сотрудники, осознающие и отстаивающие необходимость производственных или организационных перемен. Например, Бонни Маккивер из *Federal Express* выступил как защитник идеи объединения усилий американских компаний в борьбе против резкого увеличения взносов медицинского страхования. По его инициативе была создана Группа компаний Мемфиса по вопросам здравоохранения, благодаря усилиям которой ее члены сэкономили десятки миллионов долларов (за счет введения конкурентных торгов и предоставления скидок). Венди Блэк из *Best Western International* боролась за идею объединения в единый пакет почтовых отправок (поступающий два раза в месяц) 2800 управляющим отелями компании (некоторые из них ежедневно получали по три специальных почтовых отправления из различных подразделений). Реализация ее предложения позволила сэкономить \$ 600 тыс. в год только на почтовых расходах.

Помните: изменения не возникают сами по себе. Для успешного продвижения новой идеи требуется приложить личную энергию и усилия. Слишком часто новые идеи отвергаются руководством «с порога». Отстаивание идеи предполагает наличие в организации исполнителей специфических ролевых функций (см. рис. 12.2). Нередко один из сотрудников «выступает» в двух и более ампула, но, как правило, внедрение инноваций требует совместных усилий разных людей, каждый из которых выполняет одну из функций. *Изобретатель* выдвигает новую идею и дает ее техническое обоснование, но чаще всего у него нет ни возможности, ни интереса заниматься ее дальнейшей судьбой. *Защитник* верит в идею, сталкивается со всеми реальными «за» и «против», находит политическую и финансовую поддержку, необходимую для претворения идеи в жизнь. *Организатор* — это руководитель высокого уровня, который принимает решение о реализации предложения и устраняет большинство встречающихся на этом пути барьеров. *Критик* уравнивает рвение

защитника, оспаривая новую концепцию и осуществляя реальную проверку эффективности предложения в соответствии с самыми строгими критериями⁶.

Успех усилий защитников во многом зависит от позиции менеджмента организации. Так, в компании *Texas Instruments* в ходе анализа 50 инновационных предложений обнаружился удивительный факт: все без исключения «провальные» новые продукты не имели защитников. И наоборот, большинство успешных новинок горячо поддерживались «управленческой общественностью». Руководство компании немедленно приняло решение о том, что ни один из новых продуктов не будет принят к производству в отсутствие «адвоката».

Одна из современных форм содействия инновациям — **венчурные команды** (отдельные структурные единицы организации, ответственные за развитие важнейших инновационных проектов)⁷. Члены таких команд наделяются свободой творчества и в соответствии со своим статусом освобождаются от необходимости соблюдать принятые в других частях организации правила и процедуры. Венчурные команды, как правило, малочисленны, органичны, обладают характеристиками креативных организаций (рис. 12.2). Предложение о создании особых инновационных команд или отделов поддерживает и Питер Друкер:

Для того чтобы активизировать инновационную деятельность, необходимо развивать стимулирующие предприимчивость структуры... Предпринимательские инновационные структуры должны быть отделены от устоявшихся. Пытаясь взрастить новый проект на «истощенной» почве, мы обречены на неудачу⁸.

Венчурные команды, как правило, не «вписываются» в рамки горизонтальных или матричных организационных структур (см. гл. 10). В упомянутых нами структурах сотрудники отделов посвящают проекту лишь часть рабочего времени, сохраняя членство в постоянных подразделениях, руководителям которых они непосредствен-

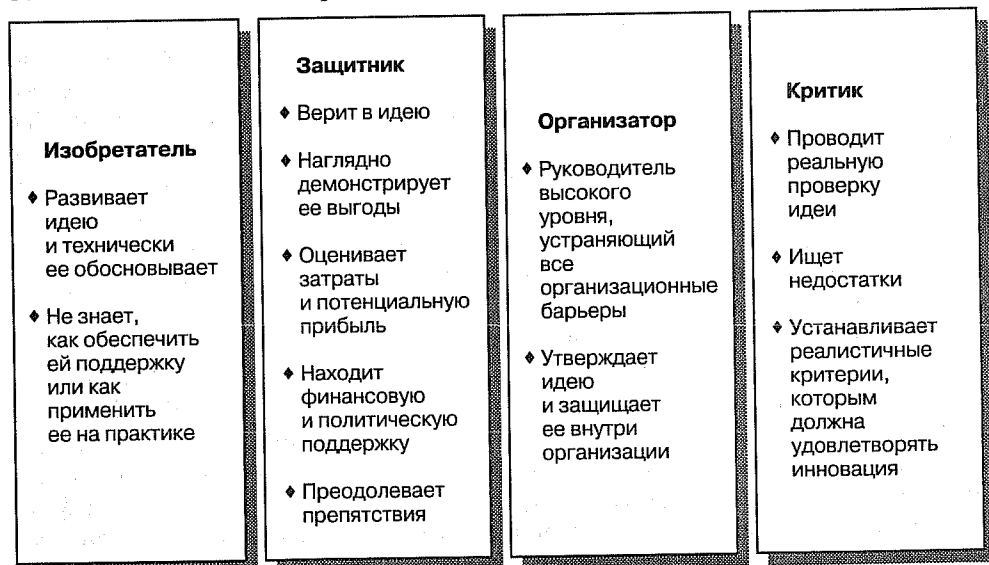


Рис. 12.2. Роли, исполняемые сотрудниками организации в процессе организационных изменений

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

Наиболее успешный продукт *IBM* — персональный компьютер — был создан венчурной командой, на участие в которой (50 вакансий) претендовали 5 тыс. сотрудников. Одна из лучших современных венчурных команд «голубого гиганта» — небольшая группа конструкторов, всего за два года разработавших графический супер-компьютер «*Power Visualization System*», позволяющий пользователям буквально «увидеть» миллиарды элементов данных, которые генерируются в ходе их экспериментов.

Особые венчурные единицы успешно функционируют в таких компаниях, как *Monsanto*, *Levi Strauss* и *Exxon*. В корпорации *3M* создание новых продуктов возложено на «команды действия». Согласно принятым в компании правилам, сотрудник, который стремится реализовать новую идею, имеет право пригласить в свою команду специалистов из любых ее подразделений, а в случае успеха на ее основе может быть создан новый отдел.

Одна из форм венчурных команд — **венчурный фонд** призван обеспечить разработку новых идей, продуктов или направлений деятельности необходимыми денежными средствами. Например, компания *Teleflex* (производитель разнообразных промышленных и потребительских товаров) ежегодно направляет в свой венчурный фонд денежные средства в размере 0,5 % объема продаж (более \$ 1 млн).

Осуществление изменений

Поощрение креативности, защита новых идей и венчурные команды благоприятствуют рождению новых проектов. Следующий шаг — осуществление изменения. Организация реализует выгоды новой креативной идеи только в процессе ее реализации (до того момента ее продвижение связано исключительно с затратами). Но нередко работники без видимых причин сопротивляются переменам. Эффективное управление изменениями требует от менеджмента идентификации факторов противодействия и умения применять методы вовлечения работников в процесс перемен. Крупные изменения, касающиеся всей корпорации в целом, как правило, встречают наибольшее сопротивление (см. «Из первых уст»).

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Защитники идей часто сталкиваются с прохладным отношением к своим «подзащитным» со стороны других сотрудников. Руководство организации нередко скептически воспринимает предлагаемые венчурной группой инновации, отказывается утвердить их. Возможно, менеджеров и рядовых работников, не вовлеченных в инновационный процесс, устраивает существующий порядок вещей. Если сотрудники имеют основания противиться переменам, менеджменту следует попытаться понять их, что существенно облегчает процесс реализации нововведений.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

С НАИЛУЧШИМИ НАМЕРЕНИЯМИ

Сотрудники организации далеко не всегда восприимчивы к изменениям. Определенное сочетание факторов может привести к отрицанию перемен вплоть до открытого выступления против «новых и лучших идей» менеджмента.

«Семечком», из которого выросло «дерево» корпорации *Land's End* (штат Висконсин), была небольшая фирма, специализировавшаяся на торговле парусным снаряжением по почте. Ее служащим нравилась семейная атмосфера и простая рабочая обстановка. Но в 1994 г. оборот *Land's End* вырос до \$ 1 млрд, у нее появилось несколько зарубежных филиалов и она обошла гигантскую *L. L. Bean* (когда-то «номер 1» среди американских продавцов по каталогам).

Достигнутый успех подвиг основателя и главу *Land's End* Джери Комера на серьезный управленческий эксперимент — организацию команд, экспертные оценки, отмену фиксирования времени прихода и ухода со службы. Для осуществления задуманного на работу в компанию были приглашены талантливые менеджеры (в том числе бывший руководитель *L. L. Bean* Вильяма Энд).

Но сотрудники *Land's End* восприняли грядущие перемены без энтузиазма. Им надоели еженедельные производственные заседания, из-за которых не остается времени на работу, а рекламная шумиха вокруг предстоящей реорганизации носила весьма назойливый характер или, как высказался один из ветеранов фирмы: «Нет надобности, чтобы откуда-то сверху нам приказывали делать то, что мы уже и так делаем». В компании воцарились раздражение и неразбериха, доходы сократились на 17%. К концу 1994 г. В. Энд был смещен, и новый президент настоял на возвращении к традиционному для *Land's End* стилю работы. Команды были распущены, перспективные инициативы отложены до лучших времен, а сотрудники вновь приступили к выполнению своих несложных обязанностей.

Давно известно, что далеко не все организации способны адаптироваться к изменениям. Известно и то, что зачастую руководители неумело (если вообще снисходят до этого) готовят почву для будущих перемен. В стремлении облегчить болезненный процесс перестройки Джон Коттер (Гарвардский университет) указывает, что процесс осуществления изменений включает в себя следующие этапы.

1. Направленное на выявление новых возможностей и потенциальных кризисных ситуаций тщательное изучение рынка позволяет определить необходимость изменений.
2. Для руководства процессом изменений формируется мощная управленческая коалиция.
3. Разрабатывается план управления изменениями и стратегия его реализации.
4. План согласуется на всех уровнях организации.
5. Побуждение сотрудников к участию в реализации плана, устранению препятствий и принятию на себя ответственности за риск.
6. Планирование и достижение «видимых», краткосрочных целей по усовершенствованию процесса труда.
7. Периодический анализ действий, переоценка планируемых изменений и внесение необходимых корректив в новые программы.
8. Фиксация взаимосвязи между новым стилем поведения и успехом организации.

Крупные изменения, как правило, сопровождаются неразберихой, менеджмент постоянно сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, но, следуя перечисленным выше указаниям, организация получает возможность преодолеть сопротивление и добиться успеха.

Источники: Gregory Patterson, «Land's End Kicks Out Modern New Managers, Rejecting a Makeover». The Wall Street Journal, April 3, 1995. A1, A6; John P. Kotter, «Leading Changes: Why Transformation Effects Fail», Harvard Business Review, March—April 1995, 59–67.

СОБСТВЕННАЯ ВЫГОДА. Сопротивление переменам нередко вызывается уверенностью сотрудников в том, что предлагаемые изменения в технологии труда или структуре негативно отразятся на их положении (утрата властных полномочий, падение престижа, уменьшение зарплаты или доходов компании). Страх личных утрат — возможно, самое серьезное препятствие на пути организационных изменений. Когда корпорация *Mesa Oil* попыталась поглотить *Phillips Petroleum*, сотрудники последней начали кампанию по предотвращению грядущего слияния, ибо пребывали в уверенности, что переход власти к *Mesa* грозит финансовыми потерями. Сопротивление было столь сильным, что сделка не состоялась.

НЕДОСТАТОК ПОНИМАНИЯ И ДОВЕРИЯ. Работники вряд ли поверят в чистоту помыслов приверженцев изменений, если им не известны или не понятны цели перестройки или реформ. Противодействие возникает и в том случае, если сотрудники имеют отрицательный опыт взаимодействий с защитником инноваций. Исполнительный директор одной из американских компаний имел дурную привычку ежегодно радикально изменять систему финансовой отчетности, быстро охладевая к своим начинаниям. В очередной (третий) раз работники отказались исполнять его распоряжение, поскольку не доверяли руководителю и его намерениям, не без оснований полагая, что подобные перемены идут во вред делу.

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

РАЗЛИЧНЫЕ ОЦЕНКИ И ЦЕЛИ. Противодействие изменениям может быть связано с тем, что работники организации оценивают текущую ситуацию иначе, чем защитник идеи или члены венчурной команды, выдвигают веские аргументы против предлагаемых перемен. Менеджеры различных отделов стремятся к разным целям, а внедрение инновации зачастую преуменьшает значение достижений некоторых из них. Например решение о начале производства нового, необходимого потребителям продукта («лоббируемое» отделом маркетинга) неизбежно приведет к дополнительным расходам, против чего резко выступает начальник производственного отделения. С другой стороны, противодействие, как правило, привлекает внимание к возникающим в связи с инновацией проблемам. Или, как заметил один из менеджеров среднего звена своему исполнительному директору: «Я работал здесь до вашего прихода и останусь работать после вашей отставки, поэтому не надо рассказывать мне о том, с кем в этой компании действительно считаются»⁹.

С точки зрения работников, рассмотренные нами причины неприятия перемен носят легитимный характер. В этой ситуации менеджменту следует не игнорировать сопротивление, а выяснить его причины и разработать стратегии для привлечения противников изменений на свою сторону. Направленные на преодоление сопротивления изменениям, стратегии включают в себя два основных подхода: анализ силового поля и тактические приемы преодоления противодействия.

АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

Концепция анализа силового поля была предложена Куртом Левином, высказавшим предположение о том, что изменение есть результат борьбы между его *побуждающими и ограничивающими силами* ¹⁰. Внедрение изменения требует от менеджмента анализа сложившегося баланса сил, так как избирательное устранение сдерживающих изменение сил одновременно укрепляет его побуждающие факторы (движение от ситуации А к ситуации Б на рис. 12.3), а значит, изменяет в необходимую сторону и отношение к инновациям.

Система управления запасами «точно вовремя» призвана обеспечить поставки материалов в компанию именно в то время, когда они необходимы для осуществления процесса производства. Проведенный в одной из промышленных компаний штата Огайо анализ показал, что движущими силами внедрения системы точно вовремя выступали: 1) связанное с уменьшением материально-технических запасов существенное сокращение затрат, 2) возможность уменьшения численности обслуживающих запасы сотрудников и 3) повышение скорости реакции на требования рынка. К ограничивающим возможности внедрения новой системы силам относились: 1) система фрахта, не способная обеспечить точную доставку грузов, 2) не приспособленные к новой системе мощности и оборудование, 3) не соответствующий предъявляемому системой «точно вовремя» уровень квалификации рабочих, 4) противодействие сокращению рабочих мест профсоюзом. В компании установился баланс побуждающих и ограничивающих инновации сил.

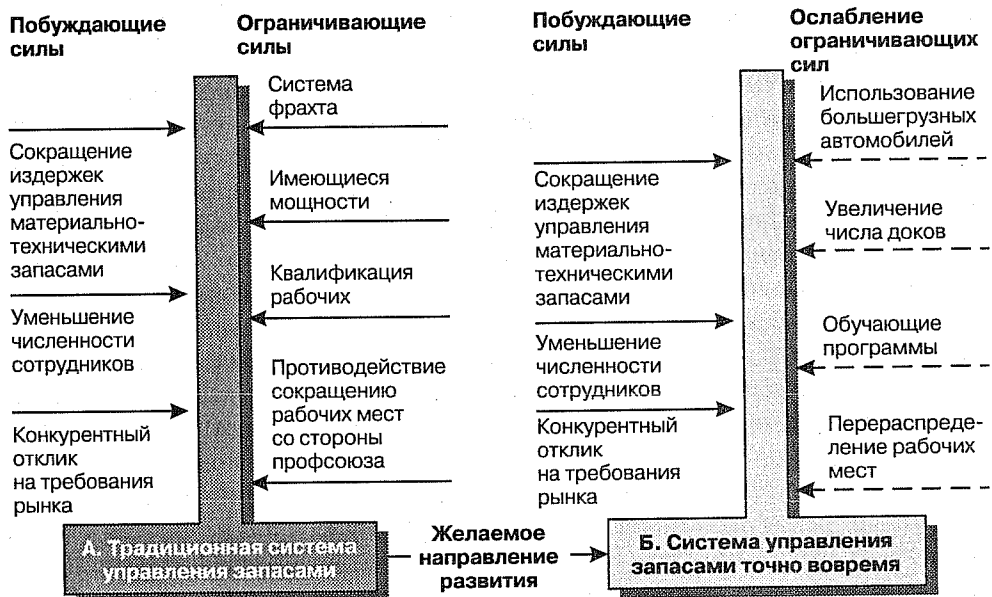


Рис. 12.3. Использование анализа силового поля для перехода от традиционной системы управления запасами к системе «точно вовремя»

Для того чтобы изменить соотношение сил в пользу новой системы управления запасами, были предприняты следующие действия. Анализ системы фрахта показал, что гибкость и быстроту доставки материалов, которые диктует ежедневный график поставок, позволит обеспечить использование большегрузных автомобилей. Проблема с мощностями и оборудованием была решена с помощью строительства четырех новых доков. Для повышения квалификации сотрудников организовали программу обучения новым методам работы, а профсоюз согласился на перевод высвободившихся работников на вакантные должности. Устранение ограничений обеспечило переход компании на новую систему управления запасами.

ТАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Освоение менеджментом специальных тактических приемов преодоления сопротивления персонала изменениям позволяет облегчить осуществление преобразований. Например, противодействие может быть устранено с помощью программ обучения сотрудников, привлечения их к участию в процессе внедрения изменений. Методам преодоления сопротивления изменениям посвящены многочисленные исследования, обобщение результатов которых позволяет выделить пять наиболее эффективных тактических приемов (табл. 12.2)¹¹.

КОММУНИКАЦИЯ И ОБРАЗОВАНИЕ. В тех случаях, когда непосредственным участникам (пользователям) процесса изменения и другим силам сопротивления

Таблица 12.2. Тактические приемы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Адекватные его применению ситуации
Коммуникации, программы обучения	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Изменения носят технический характер ◆ Понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ
Участие в изменениях	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Пользователи изменений стремятся к участию в процессе преобразований ◆ Разработка изменения требует дополнительной информации из других источников ◆ Пользователи обладают ресурсами для противодействия
Переговоры	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Группа обладает возможностями сопротивления
Принуждение	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Изменения наносят ущерб интересам группы ◆ В кризисной ситуации ◆ Инициаторы изменения располагают необходимыми властными полномочиями ◆ Все другие методы оказались неэффективными
Поддержка высшего менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Изменения затрагивают несколько отделов или предполагают перераспределение ресурсов ◆ Пользователи изменений не уверены в их легитимности

требуется большой объем информации о преобразованиях, менеджмент обращается к *коммуникациям и программам обучения*. Последние имеют особое значение в тех случаях, когда внедрение изменения предполагает использование сотрудниками новых технических знаний или пользователи не знакомы с самой идеей преобразований. В рамках стратегии «Качественный сервис» (предусматривавшей модернизацию наземного оборудования, системы обработки грузов и финансовой системы) канадской авиакомпании *Canadian Airlines International* на переподготовку и обучение персонала было отведено полтора года. Плавный переход на новые системы был обеспечен в результате интенсивного обучения и налаживания коммуникаций. Участие в программах приняли 12 тыс. человек.

УЧАСТИЕ. *Участие* предполагает привлечение к процессу осуществления изменений пользователей и потенциальных оппонентов. Реализация данного подхода требует относительно больших затрат времени, но результат стоит того, поскольку пользователи приходят к осознанию необходимости преобразований и, как правило, переходят на сторону реформаторов. Участие персонала в изменениях позволяет менеджменту оперативно идентифицировать возможные проблемы, осознать различия в восприятии перемен. Попытка менеджмента *General Motors* внедрить на одном из автозаводов новую систему оценки деятельности мастеров натолкнулась на противодействие пользователей. Встретив резкий отпор, компания отказалась от немедленного внедрения новой системы и привлекла к ее разработке самих мастеров. Участие в разработке системы позволило пользователям разобраться в ее достоинствах, и с течением времени все возражения были сняты.

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

ПРИНУЖДЕНИЕ. Под *принуждением* понимается направленное на принятие персоналом изменений применение менеджментом формальной власти, когда противников перемен ставят перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения или работы. К принуждению следует прибегать в критических ситуациях, когда от достижения результата зависит сама судьба организации. Когда некоторые менеджеры среднего звена компании *TRW* выступили против внедрения новой программы управления персоналом, высшее руководство пересмотрело должностные инструкции и сняло с критиков ответственность за сотрудников. Кроме того, другим менеджерам *TRW* было заявлено, что их заработная плата будет в значительной мере определяться тем, насколько успешно они освоят новые процедуры. Метод принуждения был использован как крайнее средство, так как часть менеджеров компании не желала отказываться от занятой жесткой позиции.

ПОДДЕРЖКА ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА. *Поддержка изменений высшим руководством* говорит о том, что преобразования имеют для организации большое значение. Такая поддержка особенно необходима в тех случаях, когда изменения затрагивают несколько подразделений или когда их внедрение предполагает перераспределение ресурсных потоков. Без поддержки высшего руководства планы преобра-

зований будут до бесконечности обсуждаться менеджерами отделов. Более того, отсутствие открытой поддержки, как правило, означает «нечаянное» замедление преобразований в силу противоречивости исходящих от руководства сигналов. Рассмотрим роль в процессе изменений высшего менеджмента компании *Navistar*.

ИННОВАЦИИ В *NAVISTAR INTERNATIONAL*

Высокие цены поставок сырья и материалов, проблемы с обслуживанием покупателей и системой управления запасами побудили высший менеджмент компании *Navistar International* к принятию решения о необходимости радикальных преобразований. Для разработки плана реорганизации процесса оформления заявок, внедрения компьютеризированной системы управления запасами и новой процедуры отбора на работу торговых агентов *Navistar* воспользовалась услугами консультационной компании.

Внедрение новых систем проходило в несколько этапов, включавших в себя исследование 120 поставщиков на предмет уточнения информации, привлечение работников *Navistar* к обсуждению совершенствования программы закупок, обучение работников компании новым процедурам; анализ других ограничивающих инновации сил. К моменту окончания разработки программы ключевые работники *Navistar* были горячими сторонниками, так как они принимали активное участие в подготовке реформ. Обучение сотрудников протекало достаточно гладко. Программа стартовала в июне, а к апрелю следующего года в соответствии с новой системой осуществлялось 90 % закупок. Ее функционирование позволило добиться годовой экономии (за счет снижения закупочных цен) в \$ 78 тыс., а расходы на управление запасами за 8 месяцев снизились на \$ 1 млн¹².

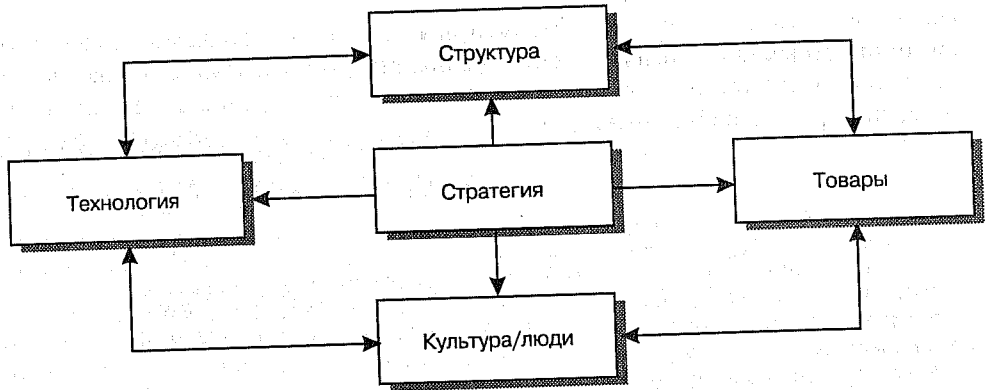
Типология плановых изменений

Мы обсудили инициирование и осуществление изменений и переходим к рассмотрению различных типов организационных перемен. И прежде всего мы остановимся на двух вопросах: какие части организации могут подвергнуться изменениям и как менеджменту следует инициировать и осуществлять инновации разных типов.

Организационные изменения могут затрагивать стратегии, технологии, товары, структуры и культуру/людей (рис. 12.4). В зависимости от движущих изменениями внутренних и внешних сил инновации могут осуществляться в одной или более сферах. Так, производителю игрушек, оперирующему в изменчивой внешней среде, приходится постоянно выводить на рынок новые товары, а в зрелой конкурентной отрасли ставка делается на обновление производственных технологий. Стрелки, соединяющие представленные на рис. 12.4 различные типы изменений, показывают, что преобразования в одной из сфер могут привести к изменениям в других частях организации. Решение о производстве нового товара потребует технологических перемен, а новая технология — переквалификации персонала или реструктуризации.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Технологические изменения непосредственно связаны с процессом производства в организации, с тем, как она выполняет свое предназначение, а их цель заключается



Источник: Harold J. Leavitt, «Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches», в New Perspectives in Organizational Research, ed. W. W. Cooper, H. J. Leavitt, M. W. Shelly II, New York: Wiley, 1964, 55–74.

Рис. 12.4. Типы организационных изменений

в повышении эффективности производства товаров или услуг. Изменения технологии — это освоение робототехники компаниями *General Motors* и *Chrysler*, равно как и применение базирующихся на использовании сканеров систем контроля в супермаркетах. На заводе компании *IBM* в Северной Каролине была установлена система автоматической загрузки, хранения и поиска деталей (изменение технологии), что позволило добиться повышения эффективности управления материально-техническими запасами.

Каким образом руководители организации могут способствовать изменению технологии? Основное правило состоит в том, что технологические изменения осуществляются снизу вверх¹³. Подход «снизу вверх» означает, что технологические идеи, как правило, генерируются на низших уровнях организации и подаются на рассмотрение высшему руководству. В качестве защитников инновационных идей выступают технические эксперты на низших уровнях организации. Именно они лучше других сотрудников осознают возможные преимущества новой технологии и обладают опытом, необходимым для ее внедрения. Например в компании *Kraft General Food* сотрудники ежегодно подают десятки направленных на сокращение производственных издержек предложений. Одно из них (достигнутая экономия — \$ 3,5 млн в год) состояло в простом повышении точности весов на линиях расфасовки продуктов.

Содействие менеджмента поступающим снизу предложениям может заключаться в создании креативных отделов. Свободные, гибкие, децентрализованные структуры обеспечивают сотрудникам высокую степень свободы и возможность выдвижения инициатив. Жесткие, централизованные, стандартизированные структуры препятствуют технологическим инновациям. Попытки внедрения технологических изменений «сверху вниз» нередко приводят к фиаско. Высший менеджмент американских компаний относительно далек от производственных проблем и, как правило, не имеет опыта в разработке технологий. Нетривиальные креативные идеи чаще всего исходят от сотрудников, ежедневно имеющих дело с технологиями. Основная цель «Программы коллегиального управления» компании *Motorola*, «Команд гордости»

Data General и «команд позитивных действий» *Honeywell* — всемерное содействие рождению новых технологических идей на низших уровнях организации.

ИЗМЕНЕНИЯ В ПРОДУКТАХ

Изменения в продуктах — это изменения в производимых организацией продуктах или услугах. Инновации, связанные с выходом на рынок новых товаров, отражаются на всей организации, поскольку очень часто они являются результатом претворения новой стратегии и могут привести к формированию нового рынка¹⁴. Примерами новых продуктов являются картофельные чипсы «*O'Grady*» компании *Frito-Lay* и разработка отделением медицинского оборудования *GE* прибора для наблюдения за сердечным циклом.

Ввод нового продукта предполагает не только внедрение новой технологии, но и удовлетворение потребностей клиента. В большинстве отраслей успеха на рынке добивается только один из восьми новых продуктов. Успешно разрабатывающие новые товары компании, как правило, соответствуют следующим характеристикам:

1. Специалисты по маркетингу хорошо ориентируются в потребностях потребителей.
2. Технические специалисты владеют информацией о новейших разработках и умеют эффективно ее использовать.
3. Разработка нового товара осуществляется в тесном сотрудничестве работников ключевых отделов (исследовательского, производственного, службы маркетинга) компании.

Из приведенных выше характеристик правомерно сделать вывод, что связанные с новыми продуктами идеи обычно возникают на нижних уровнях организации (точно так же, как и замыслы технологических инноваций). Разница состоит в том, что движение идей новых товаров имеет горизонтальную направленность — между отделами компании (так как требуют рассмотрения в нескольких структурных единицах компании одновременно). Как правило, основная причина фиаско новых продуктов — низкая эффективность взаимодействий отделов организации.

Обращение менеджмента к **модели горизонтальных связей** (см. рис. 12.5) позволяет повысить вероятность успешного выхода на рынок нового товара. В соответствии с ней исследовательский, производственный и маркетинговый отделы компании должны разрабатывать новые продукты одновременно и совместными

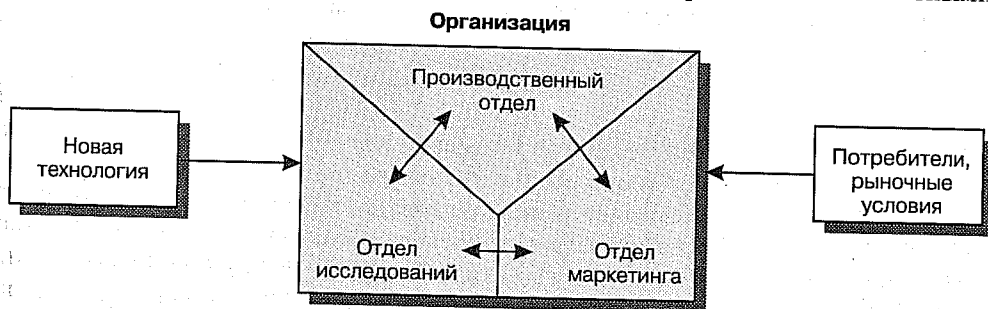


Рис. 12.5. Модель горизонтальных организационных связей, возникающих при осуществлении товарных инноваций

усилиями, что предполагает объединение их сотрудников в команды и специальные группы, свободный обмен идеями и совместное принятие решений. Сотрудники отдела исследований информируют службу маркетинга о новых технологических разработках. Отдел маркетинга оценивает их возможную полезность для потребителей, пожелания которых используются в разработке новых продуктов. Производственники, в свою очередь, оценивают затраты на выпуск новых товаров.

Все более важную роль в развитии продукта и маркетинге играют потребители, требования которых к товарам непрерывно возрастают. В текущей конкурентной среде наделяние властью распространяется не только на наемных работников, но и на поставщиков и потребителей, принимающих все большее участие в процессе разработки новых товаров (прежде всего, в автомобильной промышленности). Горизонтальными связями пронизана и деятельность компаний компьютерной отрасли. В частности, они помогают преодолевать проблемы, связанные с новыми продуктами. Так, в корпорации *Lotus Development* работа над новыми компьютерными программами растягивалась на месяцы, а то и годы, благодаря чему они получили прозвище «программ-химер» — потому что в готовом виде их никто не видел. Новый старший вице-президент компании Фрэнк Кинг установил режим ежедневных совещаний программистов и кодировщиков, а также ежемесячных общих собраний (призванных улучшить координацию деятельности различных отделов). Эти принудительные контакты существенно сократили время разработки новых программных продуктов.

Инновации превращаются в основное стратегическое оружие глобальной конкуренции. Один из примеров — **основанная на времени конкуренция**, т. е. способность компаний предлагать продукты и услуги раньше/быстрее конкурентов. Таким образом, наиболее «расторопные» организации завоевывают существенное стратегическое преимущество. Например, компании *Hewlett-Packard* удалось сократить время разработки нового принтера с 4,5 лет до 22 месяцев; переход универсагов *Dillard* на систему электронной регистрации продаж позволил добиться уменьшения времени хранения товаров на складах с 30 до 12 дней. Ускоренный выход на рынок с новым продуктом требует *параллельного подхода* или *синхронных связей* между всеми подразделениями. Принцип немного напоминает регби: все игроки бегут вместе, пасуя мяч друг другу по мере продвижения по полю. Предполагаемая моделью горизонтальных связей командная работа — основное условие быстрого внедрения инноваций и основанной на скорости победы в конкурентной борьбе.

СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Структурные изменения относятся к иерархии властных полномочий, целям, структурным характеристикам, административным процедурам и системам управления организацией¹⁵. Речь идет о любых инновациях в методах управления организацией, к примеру, реорганизации структуры, новой системе стимулирования труда, пересмотре системы оценки качества труда. Переход компании *IBM* от функциональной структуры к структуре, ориентированной на товарные линии, — из того же ряда. Как структурное или административное изменение рассматривается и запрет на курение в стенах организации.

Успех структурных перемен обеспечивает использование подхода «сверху вниз» (в отличие от технологических («снизу вверх») и товарных (горизонтальных) изменений). Структурные переменные инициируются сверху, так как необходимыми для этого компетенциями обладают менеджеры среднего и высшего звена. Они же выступают в роли защитников структурных изменений. Технические специалисты, работающие на низших уровнях организации, имеют ограниченный административный опыт и, как правило, не проявляют интереса к подобным процедурам. Если рядовые сотрудники не удовлетворены административной структурой, проявляемое ими недовольство может послужить сигналом для менеджмента. Неудовлетворенность работников является внутренней движущей силой структурных изменений, а высшее руководство осознает необходимость перемен, а затем выдвигает соответствующую инициативу. Нисходящий характер структурных изменений отнюдь не означает, что наилучшей тактикой их внедрения является принуждение. Принятие инноваций может быть ускорено посредством обучения персонала, участия сотрудников в разработке изменений, переговорах. В отсутствие крайней необходимости менеджмент не должен форсировать структурные изменения; в противном случае, риск возникновения сопротивления и неудачи инноваций существенно возрастает. Именно такая ситуация имела место в компании, в которой довелось работать Мэри Кей Эш до того, как она организовала собственный косметический бизнес (*Mary Kay*):

Я работала в компании, владелец которой решил пересмотреть комиссионные менеджеров по продажам... На собрании торговых представителей он объявил, что комиссионное вознаграждение (2 % от стоимости единицы продукции) сокращается в два раза. «Однако, — добавил он, — у менеджера остается возможность получить подарок от фирмы за каждого нового сотрудника, которого вы приведете в компанию и обучите».

В этот момент одна из менеджеров встала и воскликнула: «Как вы смеете говорить такие вещи? Ведь и два процента — просто грабеж. Вы просто издеваетесь над нами, а компенсация в виде какого-то дурацкого подарочка оскорбляет наше достоинство». С этими словами она решительно покинула зал. И за ней последовали остальные — все 50 человек. В одночасье собственник компании потерял целую торговую организацию — лучшую в регионе. За всю свою жизнь я не видела столь решительного отторжения изменения!¹⁶

Иницилируемое сверху изменение — это идея, которая рождается на верхних уровнях организации и «спускается» вниз. Но работники низших уровней имеют право обсуждать планируемые инновации и принимать участие в их разработке.

Изменения в культуре / людях

К изменениям в культуре / людях относятся переменные в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Изменения в культуре и людях происходят в образе мыслей индивидов; это скорее, переменные в мировоззрении, чем в технологиях, структуре или товаре. Говоря об изменениях в людях, мы имеем в виду ограниченный круг сотрудников (например, небольшую группу менед-

жеров среднего звена, которые проходят переподготовку на курсах управления). Когда речь заходит об изменениях в культуре, подразумевается организация в целом. Во вставке «Движущие силы управленческой революции» описывается новаторский подход к изменению корпоративной культуры. Наиболее распространенный и действенный инструмент изменения культуры организации — обучение, и в частности, по таким направлениям, как работа в команде, умение слушать, кружки качества и участие в управлении. Еще один важнейший подход к изменениям в культуре и людях — совершенствование организационной структуры.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Организационное развитие (ОР) — это применение поведенческих (бихевиористских) наук для улучшения климата организации и повышения производительности посредством развития способностей адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений¹⁷. ОР способствует улучшению взаимоотношений между сотрудниками и решению текущих организационных проблем¹⁸.

1. *Слияния/поглощения*. Разочаровывающие финансовые результаты многих слияний/поглощений обусловлены невниманием менеджмента к возможности совмещения административных стилей и культур двух компаний. Прежде всего руководство анализирует технологии, продукты, системы маркетинга и управления и далеко не всегда учитывает возможность серьезных расхождений в оценках, подходах, традициях. Такого рода различия приводят к возникновению напряженности в коллективе, а отрицательные эмоции негативно сказываются на показателях деятельности организации. Планируя процесс объединения, для оценки культурных различий двух фирм целесообразно привлечь экспертов по ОР.
2. *Спад/«реанимация»*. Переживающие период спада или восстановления организации сталкиваются со множеством проблем (низкий уровень доверия, отсутствие инноваций, высокий уровень текучести кадров, конфликты, напряженность взаимоотношений). Переходный период требует направленных на уменьшение напряженности, создание открытых коммуникаций и стимулирование инноваций управленческих усилий. Таким образом, методы ОР могут внести серьезный вклад в восстановление культуры организации.
3. *Управление конфликтами*. Конфликт может возникнуть в любое время и в любой части самой «здоровой» организации. Например, в одной компьютерной компании была сформирована команда по разработке нового программного обеспечения. В нее вошли сильные креативные личности, но сотрудники не сумели прийти к соглашению относительно конечных целей. Другая ситуация: торговый представитель компании заключает договор на поставку, не согласовывая сроки с производственным отделом. Или: заведующие редакциями издательства невзлюбили друг друга, постоянно вступают в дискуссии, интригуют друг против друга, что негативно сказывается на деятельности возглавляемых ими отделов. В решении этих и подобных конфликтов используются методы ОР.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ. К наиболее распространенным мероприятиям по ОР относятся:

1. *Создание команд и специальных групп*. **Командное строительство** способствует сплочению и успеху организации. Специальные занятия с экспертами по ОР помогают

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

ИЗМЕНЕНИЯ В КУЛЬТУРЕ КОМПАНИИ COM-CORP INDUSTRIES

Новый президент фирмы *Com-Corp Industries* (объем продаж \$ 1,3 млн) Джон Страззанти планировал преобразовать ее в компанию особого типа. Предприятие специализировалось на штамповке металлических частей передних фар автомобилей. Дж. Страззанти начал свою карьеру в цехе простым оператором пресса — как и многие из его сослуживцев. За долгие годы работы он научился отличать хороших менеджеров от плохих и был готов применить свои знания для создания в *Com-Corp* культуры участия в управлении.

В основе стратегии Дж. Страззанти лежало его убеждение в том, что большинства конфликтов между руководителями и рабочими можно избежать, если последние будут проинформированы о том, почему компания работает именно так, а не иначе. Президент начал с того, что организовал серию семинаров, цель которых состояла в разъяснении новой стратегии организации. Среди тысяч вопросов были, например, такие: как определяется цена товара на открытом рынке? Как долгосрочное планирование поможет компании в удовлетворении потребностей ее работников?

Дж. Страззанти предоставил работникам широкие права в непосредственно затрагивающих их областях: заработная плата, гарантии занятости, перспективы профессионального роста. Начисление заработной платы было поручено специальной рабочей комиссии, члены которой оценивают труд каждого сотрудника по специальным критериям, таким как соблюдение техники безопасности, присутствие на работе и выполнение конкретных заданий (качество и сроки), производительность труда. Работники, набравшие 80 % от максимального количества баллов, получают 80 % от самой высокой в отрасли ставки. Внедрение данной системы позволило добиться сокращения показателя текучести кадров до 2 %.

Особенно беспокоили нового президента проблемы занятости, так как еще в бытность простым оператором он был поражен тем, что компании нет дела до преданных ей, отдавших ей лучшие годы жизни сотрудников. Кроме того, Дж. Страззанти ввел позаимствованную из сферы образования практику, когда претендующий на некую должность сотрудник, проработавший в компании не менее трех лет на полной ставке, должен получить $\frac{2}{3}$ голосов выборщиков. Если вступивший в должность не справляется со своими обязанностями, это немедленно отражается на его зарплате. И, наконец, с помощью специальной системы поощрения *Com-Corp* попыталась заинтересовать сотрудников в продолжении образования. В программах обучения участвуют около 10 % работников компании.

Дж. Страззанти постоянно ищет пути демократизации управления компанией. В стремлении организовать для рабочих самые благоприятные условия труда он создает культуру, основанную на доверии, участии в управлении и приверженности компании.

Источник: Terry Lammers Prior, «If I were President» Inc., April, 1995, 56–61.

членам команд научиться действовать как единое целое, добиваться общих целей, совершенствовать навыки коммуникаций и разрешения конфликтных ситуаций.

2. **Деятельность, направленная на установление и упрочение обратной связи.** Обратная связь устанавливается путем информирования работников-респондентов о результатах проведенных опросов (относительно психологического климата в организации, участия в управлении, проблем руководства и сплоченности групп) в ходе встреч консультантов по ОР с сотрудниками. Условием успеха такого рода деятельности является заинтересованность сотрудников в решении затронутых проблем.
3. **Межгрупповая деятельность.** Речь идет о неформальных встречах и семинарах по эффективному взаимодействию групп и отделов, призванных выполнять совместные рабочие задания. Акцент делается на умении разрешать конфликты, улучшать координацию и совершенствовать методы совместной деятельности.

4. *Консультационная деятельность.* Консультанты по ОР призваны оказать помощь менеджменту компании в осознании особенностей человеческих взаимоотношений внутри организации и управления ими, оценивать их с позиций культурных ценностей, лидерства, коммуникаций и межгрупповой кооперации.
5. *Символы лидерства.* Использование данного подхода позволяет менеджерам изучить необходимые для осуществления культурных изменений приемы (гл. 3), включая публичные заявления, формальные процедуры, символы, лозунги и т. п. Например публичные заявления, отражающие курс и культурные ценности организации, во многом определяют успех таких компаний, как *Disney, Dana* и *Wal-Mart*.

ШАГИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ. Благодаря культурным изменениям канадской производственной компании *Westinghouse* удалось сократить цикл изготовления устройств управления электромоторами с 4-х месяцев до 1 недели. Главным условием сокращения производственного цикла стало изменение образа мышления как руководства компании, так и рабочих, получивших большую свободу действий. В результате осуществленных изменений сотрудники производственного отдела напрямую решают свои проблемы с заказчиками и поставщиками, не дожидаясь санкции высшего менеджмента.

Эксперты по ОР утверждают, что корпоративная культура и поведение индивидов имеют относительно устойчивый характер, поэтому затрагивающие всю организацию изменения (такие, как в *Westinghouse*) требуют огромных усилий. Согласно теории организационных изменений, процесс осуществления перемен включает в себя три этапа: 1) «размораживание», 2) движение, 3) «замораживание»¹⁹.

На этапе «размораживания» необходимо довести до участников процесса информацию о проблеме и добиться принятия инноваций, что предполагает предварительное *диагностирование*, которое поручается приглашенному со стороны *агенту перемен*. **Агент перемен** — это специалист по совершенствованию организационной структуры, в задачи которого входит идентификация причин проблем организации, сбор данных с использованием персональных интервью, опросов и наблюдений и их анализ. Оценка сложившегося положения помогает определить глубину организационных проблем и «открыть глаза» руководителям компании.

Второй шаг, *движение*, связан с апробацией новой линии поведения и освоением новых рабочих навыков. Собственно изменение иногда называют *интервенцией*, когда агент перемен приступает к реализации специального плана обучения руководителей и работников (создание команд, установление обратной связи, организация межгрупповой деятельности, консультирование по вопросам изменений, обучение символам лидерства).

Третий шаг, «замораживание», преследует цель закрепления обретенных ценностей или отношений. На этом этапе работники получают вознаграждение за принятие изменения. Влияние новых образцов поведения оценивается и закрепляется, агент перемен предоставляет новые данные, свидетельствующие о положительных переменах в деятельности организации. Менеджеры и рядовые сотрудники поддерживают и закрепляют курс на новое поведение.

Использование различных методов изменений в культуре/людях позволило компании *Honeywell* добиться укоренения практики участия в управлении.

HONEYWEL

В течение многих лет управление компании *Honeywel* основывалось на автократических принципах. Но со временем ее высший менеджмент пришел к убеждению, что создание условий для участия в управлении позволяет каждому работнику внести вклад в повышение эффективности.

Многие современные организации стремятся отойти от традиционного менеджмента и переходят на «рельсы» участия в управлении. Но подобно обиженным детям, которые, вырастая, становятся жестокими родителями, менеджерам-воспитанникам старой школы очень трудно работать по новым правилам. Текущий стиль менеджмента в *Honeywel* далек от совершенства, но рядовые работники компании получили реальное право голоса, постепенно освобождаясь от пут связывавшей их по рукам и ногам жесткой бюрократии²⁰.

Восприятие нового образа мышления давалось очень трудно. Работники и руководители по-разному воспринимают одни и те же проблемы, но они с уважением относятся друг к другу, стремятся к конструктивным рабочим взаимоотношениям. Новые ценности *Honeywel* состоят в следующем.

1. Ответственность за производительность лежит как на руководстве, так и на рядовых сотрудниках.
2. Поощряется широкое участие работников в процессе принятия решений.
3. На всех уровнях приветствуется работа в команде, взаимное уважение и отношение к компании как к собственной.
4. В компании создаются условия наибольшего благоприятствования профессиональному росту.
5. На всех уровнях управления необходимо осознание того, что требования профессиональной и личной жизни часто пересекаются.

Посредством ОР менеджменту *Honeywel* удалось добиться высокого уровня вовлеченности сотрудников в деятельность компании, ее руководители относятся к работникам как к личностям, а не как к орудиям производства.

Вопросы

1. Руководитель международной химической компании заявил, что очень немногие из новых продуктов фирмы оказались успешными. Какие организационные изменения способствовали бы повышению эффективности компании?
2. Что такое внутренние и внешние движущие силы изменений? Какова, по вашему мнению, основная причина организационных изменений?
3. Предполагается, что хорошо спланированное изменение будет эффективным. Как вы думаете, может ли быть эффективным незапланированное изменение? Почему?
4. Каковы причины сопротивления организационным изменениям? С помощью каких методов можно преодолеть противодействие?
5. Объясните принципы анализа силового поля. Проанализируйте движущие и сдерживающие силы изменения, с которым вам приходилось сталкиваться.
6. Какие действующие лица связаны с процессом защиты идеи? Какова роль защитника идеи?

7. В чем состоит взаимовлияние изменений в технологии и продукте? Сравните процессы этих изменений.
8. Структурные изменения часто инициируются сверху. Допустимо ли применять при их внедрении методы принуждения?
9. Отличаются ли основания процесса ОР от предпосылок других типов изменений?
10. Дайте сравнительную характеристику методам создания команд и установления обратной связи в процессе ОР.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

КРЕАТИВНОСТЬ КОМПАНИИ

Один из эффективных способов оценки творческого климата организации — тестирование. Ответив на приведенные ниже вопросы, вы получите возможность оценить уровень креативности организации, в которой вы работали. Отвечайте на вопросы, исходя из собственного опыта работы. Как вы думаете, возможно ли повышение уровня креативности организации при условии проведения изменений в рассматриваемых сферах?

Оценивайте каждый ответ по 5-балльной шкале. (*Обратите внимание*, что оценка 4 отсутствует; 0 — мы никогда этого не делали; 1 — делали это исключительно редко; 2 — делали это иногда; 3 — делали это часто; 5 — мы всегда это делали).

В поиске новых идей нас поощряют пользоваться любой помощью внутри и за пределами организации.

Нам помогают развить новые идеи до уровня предложений для менеджмента.

Анализ нашей работы менеджерами стимулирует творчество, риск, рождение новых идей.

Нас поощряют к пополнению информационного «багажа» (посещение отраслевых конференций, специализированных выставок, общение с заказчиками и т. д.).

На собраниях работники высказывают свое мнение и выдвигают новые идеи.

Все работники предлагают свои идеи.

Собрания проходят неформально, с юмором.

Мы обсуждаем структуру компании, оцениваем влияние наших действий на показатели отдела.

Как правило, председатель собрания избирается из числа присутствующих в порядке очередности.

Каждый работник участвует в программах обучения творческим методам и поддержанию креативной атмосферы.

Подсчитайте баллы:

Ваша организация стимулирует творчество

очень эффективно	15–20
относительно эффективно	10–14
умеренно неэффективно	5–9
неэффективно	0–4

Источник: основывается на *Edward Glassman, Creativity Handbook: Idea Triggers and Sparks That Work*, Chapel Hill, N.C.: LCS Press, 1990.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

ИССЛЕДОВАНИЕ НА ПРОДАЖУ

Люсинда Джексон медленно возвращалась в исследовательскую лабораторию № 4 компании *Reed Pharmaceuticals*. Она была подавлена. Высшее руководство планировало продать полученные ее командой результаты исследований фирме *Trichem Industries*. Сделка должна была обеспечить средства на покупку небольшой фармацевтической фирмы — конкурента *Reed*. Два года ранее, когда Л. Джексон поручили курировать проект по созданию препаратов для лечения рака, она была уверена, что он занимает приоритетное положение в планах *Reed*. Люсинда получила полномочия по набору в команду лучших специалистов, она готовила пресс-релизы по своей теме, выступала с докладами на собраниях акционеров.

Когда Л. Джексон впервые беседовала с химиком Леном Розеном, который должен был руководить научной стороной проекта, он настойчиво пытался узнать, будут ли исследования в области рака постоянными или *Reed* просто попытается попасть на первые полосы газет. Заручившись поддержкой вице-президента по науке, Л. Джексон заверяла коллег, что проект получит всемерную поддержку на все время исследований. И вот по прошествии двух лет она узнает, что *Reed* не только отказывается от проекта, но и продает все имеющиеся разработки другой фирме, а работа членам ее команды гарантируется только в том случае, если они перейдут в *Trichem*.

Л. Джексон чувствовала себя так, словно ее предали, но она понимала, что это ничто по сравнению с тем, что должны ощущать остальные члены команды. Л. Розен проработал в *Reed* десять лет, был ветераном компании, а его семья «пустила корни» в городе. Переезд будет для них тяжелым ударом. У Л. Джексон были друзья среди высшего руководства *Reed*, но она не знала, встанет ли кто-нибудь из них на защиту проекта.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. В качестве альтернативы предложить руководству продать проект, но направить команду в *Trichem* для обучения ее сотрудников, после чего специалисты вернуться в *Reed* и перейдут в другие команды. В конце концов руководители обещали всячески поддерживать этот проект.
2. Дождаться решения о продаже проекта, а затем добиться максимальной поддержки отъезжающим специалистам (компенсации расходов на переезд, работа для супругов и т. п.).
3. Объединив усилия с такими сотрудниками, как Л. Розен, пригрозить руководству заявлением об увольнении в случае продажи проекта. Попытаться не допустить совершения сделки, возможно, обратиться к прессе.

Источник: *Doug Wallace*, «Promises Made, Promises Broken», *What Would You Do? Business Ethics* 1, March–April 1990, 16–18.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ЯПОНСКИЕ МЕТОДЫ НА ЗЕМЛЕ АМЕРИКИ

Компания *United Electric Controls*, консервативная семейная фирма, вот уже 60 лет специализируется на производстве промышленных регуляторов температуры и давления. Долгие годы авторитарный стиль руководства и неизменные методы

производства, похоже, отвечали требованиям рынка. Но в 1987 г. компания столкнулась с небывалым сокращением объемов продаж.

Что же предприняло руководство *United Electric*? Председатель правления Роберт Рейс и президент Дэвид Рейс приняли решение о необходимости масштабных культурных изменений, и прежде всего, об отказе от производственного подхода и освоении японской методики *pakayoke* (исправление ошибок) и *kanban* (управление запасами). В соответствии с новым курсом особое внимание уделялось активизации участия сотрудников в деятельности компании, поощрении предложений работников. Вице-президент Брюс Гамильтон признал, что «в компании была принята структура, препятствовавшая участию сотрудников в управлении». В основе новой модели лежит допущение, что основной ресурс компании — ее сотрудники, которые должны быть наделены широкими правами.

Руководители *United Electric* предложили программу поиска и поддержки идей и вознаграждения работников, их выдвигающих, которая включала в себя: (1) план поддержки ценных идей: за каждое принятое предложение выплачивалась премия в \$ 100, за предложения, которые не использовались, полагалось поощрение; (2) создание центров действия и (по инициативе самих рабочих) специальных групп, члены которых призваны предлагать решения специфических проблем; (3) использование метода *CEDAC* (метода решения проблем с привлечением специализирующихся на диагностике команд).

Результаты изменений впечатляют. Новая культура действует, о чем свидетельствует постоянно возрастающее число выдвигаемых работниками предложений (в 1990 г. оно превысило количество идей, «рожденных» за предыдущие 20 лет). В 1991 г. объемы продаж *United Electric* (в сравнении с 1987 г.) возросли на \$ 8 млн. Пример компании демонстрирует эффективность иницилируемых руководством изменений.

ВОПРОСЫ

1. Правомерно ли выделение в процессе имевших место в *United Electric* изменений четырех этапов: определение движущих/сдерживающих сил, осознание необходимости перемен, инициирование изменений, осуществление инноваций?
2. К какому типу относятся изменения в *United Electric* — к переменам в технологии, продукте, структуре или культуре/людях? Каково влияние первых изменений в этой компании на изменения других типов?
3. Какие методы использовались для внедрения изменений? Какие дополнительные методы ускорения перемен в культуре и философии компании вы могли бы порекомендовать?

Источник: основывается на *Joshua Hyatt*, «Ideas at Work», Inc, May 1991, 59–66.

Литература

- ¹ *Patty Watts*, «Preston and the Teamsters Keep On Trucking», *Management Review*, March 1988, 22–24; *Alan Farnham*, «The Trust Gap», *Fortune*, December 4, 1989; 56–78.

- ² *Richard L. Daft*, «Bureaucratic vs. Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change» в *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research*, ed. Samuel B. Bacharach, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982, 129–166.
- ³ Высказывание приписывается Грегори Бэйтсону, см. *Andrew H. Van de Ven*, «Central Problems in the Management of Innovation», *Management Science* 32, 1986, 595.
- ⁴ *Charles Pearlman*, «A Theoretical Model for Creativity», *Education* 103, 1983, 294–305; *Robert R. Godfrey*, «Tapping Employees' Creativity», *Supervisory Management*, February 1986, 16–20.
- ⁵ «Hands On: A Manager's Notebook», *Inc.*, January 1989, 106.
- ⁶ *Harold L. Angle* and *Andrew H. Van de Ven*, «Suggestions for Managing the Innovation Journey» в *Research in the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, ed. A. H. Van de Ven, H. L. Angle, Marshall Scott Poole, Cambridge, Mass.: Ballinger/ Harper & Row, 1989.
- ⁷ *Christopher K. Bart*, «New Venture Units: Use Them Wisely to Manage Innovation», *Sloan Management Review*, Summer 1988, 35–43.
- ⁸ *Peter F. Drucker*, *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row, 1985.
- ⁹ *Leonard M. Apcay*, «Middle Managers and Supervisors Resist Moves to More Participatory Management», *The Wall Street Journal*, September 16, 1985, 25.
- ¹⁰ *Kurt Lewin*, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, New York: Harper & Brothers, 1951.
- ¹¹ *Paul C. Nutt*, «Tactics of Implementation», *Academy of Management Journal* 29, 1986, 230–261; *Richard L. Daft* and *Selwyn Becker*, *Innovation in Organizations: Innovation Adoption in School Organizations*, New York: Elsevier, 1978; *Richard Beckhard*, *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- ¹² *Jabby Lowe*, *Greg Millsap*, *Bill Breedlove*, «International Harvester», Unpublished manuscript, Texas A&M University, 1982; *Barbara Marsh*, *A Corporate Tragedy: The Agony of International Harvester Company*, Garden City, N. Y.: Doubleday, 1985.
- ¹³ *Richard L. Daft*, *Organization Theory and Design*, 5th ed, ST. Paul, Minn.: West, 1995; *Tom Burns* and *G. M. Stalker*, *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications, 1961.
- ¹⁴ *Harold J. Leavitt*, «Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches» в *New Perspectives in Organization Research*, ed. *W. W. Cooper*, *H. J. Leavitt*, *M. W. Shelly II*, New York: Wiley, 1964, 55–74,
- ¹⁵ *Fariborz Damanpour*, «The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors», *Journal of Management* 13, 1987, 675–688.
- ¹⁶ *Mary Kay Ash*, *Mary Kay on People Management*, New York: Warner, 1984, 75.
- ¹⁷ *Marshall Sashkin* and *W. Warner Burke*, «Organization Development in the 1980s», *General Management* 13, 1987, 393–417; *Edgar F. Huse* and *Thomas G. Cummings*, *Organization Development and Change*, 3d ed., St. Paul, Minn.: West, 1985.
- ¹⁸ *Paul F. Buller*. «For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic Management», *Organizational Dynamics*, Winter 1988, 42–55; *Robert M. Fulmer* and *Roderick Gilkey*, «Blending Corporate Families: Management and Organization Development in a Postmerger Environment», *The Academy of Management Executive* 2, 1988, 275–283.
- ¹⁹ *Kurt Lewin*, «Frontiers in Group Dynamics: Concepts, Method, and Reality in Social Science», *Human Relations* 1, 1947, 5–41; *Huse* and *Cummings*, *Organization Development*.
- ²⁰ *Richard J. Boyle*, «Wrestling with Jelly Fish», *Harvard Business Review*, January–February 1984, 74–83.

Глава 13

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Стратегические цели управления человеческими ресурсами

УЧР и воздействие внешних факторов

Конкурентная стратегия

Трудовое законодательство США

Тенденции общественного развития

Привлечение эффективной рабочей силы

Планирование человеческих ресурсов

Рекрутирование

Отбор

Формирование эффективной рабочей силы

Обучение и развитие

Аттестация по результатам деятельности

Сохранение эффективной рабочей силы

Система вознаграждения

Структура заработной платы и жалованья

Льготы

Увольнение

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Роли управления человеческими ресурсами в стратегическом планировании
- ◆ Влиянии законодательства и общественных тенденций на управление человеческими ресурсами
- ◆ Взаимодействиях специалистов по управлению человеческими ресурсами организации с линейными менеджерами для привлечения, подготовки и поддержания сотрудников
- ◆ Планировании человеческих ресурсов и определении потребностей организации в персонале
- ◆ Используемых менеджментами средств рекрутирования и отбора сотрудников
- ◆ Формировании эффективной рабочей силы посредством обучения и аттестации работников
- ◆ Сохранении /удержании рабочей силы организации с помощью заработной платы, пособий, льгот и процедур увольнения

Управленческая проблема

Когда Джим Маккан вступил в должность президента *800-Flowers*, он прекрасно знал, что фирма по доставке цветов погрязла в долгах, а ее годовой оборот не достигает и \$ 1 млн. Эффективность деятельности фирмы во многом зависела от работы приемщиков заказов и представителей служб доставки, но именно в этих отделах текучесть кадров была самой высокой. Проблема осложнялась сезонным характером спроса на цветы: в пик сезона (Валентинов день, День матери) компании требовалось до 2400 работников, а в обычное время достаточно было 900 человек. Решение задачи восстановления конкурентоспособности компании требовало от Дж. Маккана разработки стратегии работы с персоналом, учитывающей колебания спроса, а завоевание высокой репутации предполагало рекрутирование квалифицированных работников в отдел приема заказов и обслуживания клиентов¹.

Как Дж. Маккану найти «золотую середину» — создать и сохранить основную группу высококвалифицированных специалистов и удовлетворить сезонные потребности в дополнительных работниках? Могут ли человеческие ресурсы рассматриваться как часть стратегии восстановления конкурентоспособности *800-Flowers*?

Проблемы компании *800-Flowers* во многом определяются недостатками в управлении человеческими ресурсами. Президент компании и его команда менеджеров должны развивать возможности компании по рекрутированию, обучению и удержанию первоклассных специалистов, а также привлекать и мотивировать к труду сезонных работников. В отсутствие эффективного управления человеческими ресурсами ограничиваются возможности полноценного развития компании и обеспечения высоких результатов деятельности. Термин **управление человеческими ресурсами (УЧР)** относится к деятельности организации по привлечению, подготовке и сохранению эффективной рабочей силы. Успех таких компаний, как *General Electric* и *Hewlett-Packard* во многом определяется принятой в них философией управления человеческими ресурсами. УЧР имеет большое значение и для благотворительных организаций. Так, в США католическая церковь столкнулась с резким уменьшением числа священнослужителей. Если ее иерархам не удастся найти методов привлечения и удержания слуг Божьих, то в 2005 г. на 75 млн американских католиков будет приходиться всего лишь 17 тыс. священников.

За последние десятилетия УЧР утратило поднадоевший образ «заведования кадрами» и играет одну из ведущих ролей в корпоративной стратегии. Но многие менеджеры и работники не до конца осознают его значимость. Например, как показывают проведенные в США опросы, работающие по найму граждане не в полном объеме информированы о функциях отделов УЧР, о том, что они имеют возможность воспользоваться их услугами. В этом контексте изучение функций УЧР приобретает первостепенное значение.

Управление человеческими ресурсами базируется на трех принципах. Первое: каждый менеджер вне зависимости от занимаемой должности несет ответственность за УЧР. Например, правила компании *IBM* обязывают всех ее менеджеров уделять

особое внимание квалификации и удовлетворению профессиональных потребностей подчиненных. Программы повышения степени лояльности сотрудников *IBM* предусматривают проведение линейными менеджерами специальных опросов подчиненных, разработку планов повышения квалификации и продвижения по службе, оценку достигнутых работниками показателей выполнения рабочих заданий, представление служащих к материальному поощрению. Второе: наемные работники рассматриваются как *основные активы* компании. Именно сотрудники, а не здания, сооружения и оборудование, создают важнейшие конкурентные преимущества организации. В условиях жесткой конкуренции методы управления рабочей силой, возможно, являются главным фактором формирования устойчивой конкурентоспособности. И наконец, третье: УЧР призвано интегрировать цели организации и потребности ее работников. Удовлетворение служащих имеет не меньшее значение, чем достижение стратегических целей компании.

Стратегические цели управления человеческими ресурсами

В этой главе мы рассмотрим три основные цели УЧР организации (рис. 13.1): привлечение эффективной рабочей силы, развитие ее потенциала и ее долгосрочная поддержка². Непосредственное влияние на них оказывают конкурентные стратегии, федеральное трудовое законодательство и тенденции общественного развития (т. е. факторы внешней среды УЧР). Достижение целей УЧР требует применения навыков планирования, прогнозирования, обучения, оценки результатов выполнения

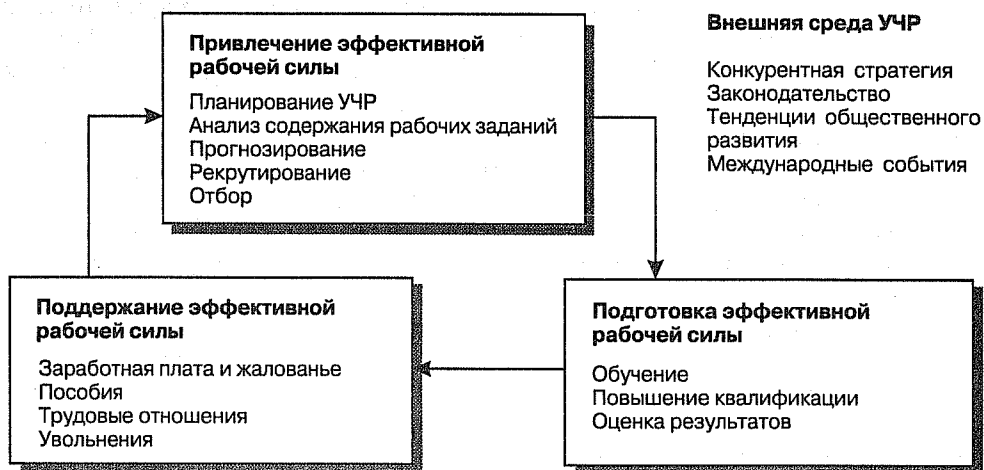


Рис. 13.1. Цели управления человеческими ресурсами

рабочих заданий, осуществления административного управления заработной платой и жалованием, программами предоставления пособий и увольнением. В данной главе рассматривается каждый из представленных на рис. 13.1 видов деятельности. В большинстве организаций ответственность за реализацию этих функций возлагается на профессионалов в области УЧР. Как правило, эти сотрудники *специализируются* в одной из областей УЧР, таких как рекрутирование рабочей силы, административное управление заработной платой или выплата пособий. *Генеральные управляющие человеческими ресурсами* отвечают более чем за одну область УЧР.

Управление человеческими ресурсами и воздействие внешних факторов

«Наша сила — в высокой квалификации наших сотрудников».

«Наши работники — наш главный ресурс».

Такого рода подчеркивающие важность УЧР высказывания то и дело слетают с уст руководителей организаций. Менеджеры по человеческим ресурсам должны находить, рекрутировать, организовывать обучение, воспитание и удержание лучших сотрудников. Программы УЧР призваны соответствовать потребностям организации, ее ключевым ценностям и стратегическим целям. В отсутствие отвечающих высоким требованиям сотрудников обречены на провал самые блестящие управленческие концепции, будь то команды, кружки качества или гибкая система вознаграждения. Поэтому столь важное значение имеет участие специалистов по УЧР в разработке конкурентной стратегии организации. Менеджеры по УЧР должны разбираться в трудовом законодательстве, ориентироваться в тенденциях общественного развития и глобальных проблемах.

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

В последнее время функция УЧР претерпела существенные изменения. В 1920-х гг. ответственность за управление кадрами возлагалась на менеджеров низших уровней организации, а основные обязанности менеджеров по персоналу заключались в обеспечении исполнения процедур найма, увольнения и выплаты пособий.

В 1950-е гг. существенно возросла роль профсоюзов, а вместе с ростом их влияния — и роль менеджеров по УЧР как полномочных представителей одной из договаривающихся сторон. В 1980-е гг. происходило ослабление влияния профсоюзных организаций, но высшие менеджеры по УЧР непосредственно вовлекаются в процесс корпоративного стратегического управления.

На рис. 13.2 представлена взаимозависимость между стратегией компании и стратегией УЧР. Конкурентная стратегия организации может предусматривать поглощения и слияния, сокращение размеров организации в целях повышения производительности, международные операции или переход на технологии автоматизирован-

ного производства. Такого рода стратегические решения определяют требования к работникам и их квалификации. Стратегия УЧР, в свою очередь, включает в себя облегчающий реализацию корпоративной стратегии правильный подбор кадров. В 1990-е гг. стратегические решения больше, чем когда-либо, определяются качеством человеческих ресурсов (ЧР). Широкое распространение получила практика **сокращения размеров организации** или систематического уменьшения числа руководителей и работников с целью повышения эффективности и конкурентоспособности компании³. В 1993 г. компания *Boeing* в ответ на ценовые войны и усиление конкуренции поставила задачу сокращения издержек на 25–30 %. В ходе достижения поставленной цели компании удалось сократить численность сотрудников оборонно-космической группы компании на 16 тыс. человек (увольнения и перевод в другие подразделения), что продемонстрировало эффективность стратегии УЧР.

Другой пример — распространение гибких производственных систем (см. гл. 11), коренным образом изменивших требования к персоналу. Внедрение новых технологий предполагает, что сотрудники обладают не только высокой квалификацией, но и навыками работы в команде. Проведение стратегических изменений (переход на автоматизированные технологии) в компании означает, что отдел УЧР должен позаботиться о повышении квалификации цеховых рабочих и набрать новых сотрудников, обладающих необходимыми человеческими качествами и технической подготовкой. Ввод в строй нового высокоавтоматизированного завода в Детройте потребовал от компании *Chrysler* реализации программы переобучения рабочих (общая длительность — около 1 млн часов), многие из которых не имели полного среднего образования. По мере того как ветераны уходили на пенсию, компания рекрутировала сотрудников с высоким уровнем образования. *Chrysler* и другие автомобильные компании прилагают огромные усилия для привлечения рабочей силы, удовлетворяющей требованиям жесткой глобальной конкуренции и стремительных технологических изменений. Крупные корпорации нуждаются в быстро обучаемых работниках, действия которых не требуют постоянного контроля со стороны менеджеров.

ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО США

В США трудовые отношения регулируются системой федеральных законов (ключевые законодательные и исполнительные акты представлены в табл. 13.1). Основная цель законов о труде — борьба с дискриминацией в сфере трудовых отношений. За-

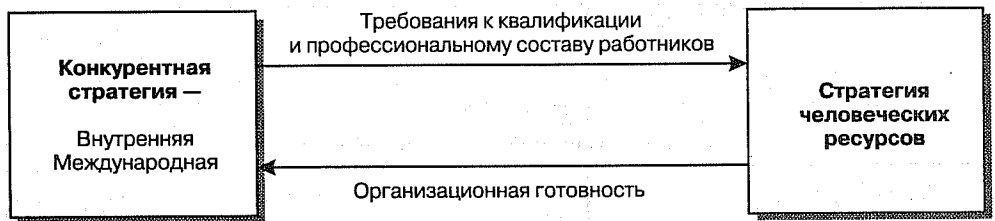


Рис. 13.2. Взаимозависимость организационной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами

Таблица 13.1. Основные федеральные законы США о труде

Федеральный закон	Год	Основные положения закона
Законы о равных возможностях/дискриминации		
Закон о гражданских правах	1991	Предусматривает возможность компенсационных мер и выплат, а также меры карательного воздействия и уголовного наказания в подпадающих под ст. 7 Закона о гражданских правах 1964 г. случаях умышленной дискриминации. Перекладывает ответственность за доказательства невинности на работодателя.
Закон об американских инвалидах	1990	Запрещает работодателям дискриминацию ограниченно трудоспособных лиц; требует «разумных уступок» исполняющим трудовые обязанности инвалидам.
Закон об иммиграционной реформе и контроле за иммиграцией	1986	Запрещает работодателям найм лиц, о которых заведомо известно, что они являются незаконными иммигрантами; запрещает предоставлять работу на основе признаков национального происхождения или гражданства.
Закон о реабилитации ветеранов войны во Вьетнаме	1974	Запрещает дискриминацию ветеранов-инвалидов и ветеранов войны во Вьетнаме, требует позитивных шагов в отношении этих лиц.
Закон о профессиональной реабилитации	1973	Запрещает дискриминацию инвалидов в организациях по ментальным или физическим признакам.
Возрастная дискриминация в Законе о занятости	1967 (с дополнениями 1978, 1986)	Запрещает работодателям, имеющим 20 и более работников, увольнять или отказывать в приеме на работу лицам в возрасте от 45 до 60 лет по причине их возраста, кроме тех случаев, когда возраст является необходимым условием соответствия должности. В 1978 г. планка возраста, по достижении которого работник может быть отправлен на пенсию против его воли, была поднята с 65 до 70 лет.
Исполнительные акты 11246 и 11375	1965	Требует от государственных подрядчиков устранять дискриминацию, обязывает их к позитивным шагам.
Закон о гражданских правах, статья 7	1964	Запрещает дискриминацию работодателями, профсоюзами, агентствами по найму на основе расы, религии, цвета кожи, пола или национального происхождения.
Законы о вознаграждении за труд, пособиях и льготах		
Закон об отпуске по медицинским показаниям и семейным обстоятельствам	1993	Требует от работодателей обеспечения неоплачиваемого отпуска продолжительностью до 12 месяцев по случаю рождения или усыновления ребенка, чрезвычайных семейных обстоятельств.

Продолжение табл. 13.1

Федеральный закон	Год	Основные положения закона
Закон о защите работников преклонного возраста	1990	Требует, чтобы отступления от положений о возрастной дискриминации Закона о занятости были согласованы с работниками; определяет принцип «равных пособий или равных требований».
Закон о дискриминации по беременности	1978	Требует, чтобы в связи с беременностью, рождением ребенка или при аналогичных медицинских показаниях женщинам обеспечивались условия, аналогичные условиям, созданным всем другим работникам, включая льготы и пособия.
Закон о пенсионном обеспечении	1974	Определяет права, нормы и программы страхования в отношении индивидуальных пенсионных планов.
Закон о равной оплате	1963	Запрещает неравную оплату за равный труд по признаку пола.
Законы о компенсациях	Разные	Законы различных штатов, которые устанавливают планы страхования за производственные травмы.
Законы по обеспечению здоровья/безопасности		
Закон о примирении в процессе бюджетных споров	1985	Требует сохранения платежей по медицинскому страхованию после увольнения работника на пенсию.
Закон об организации здравоохранения	1973	Требует от компаний, имеющих 25 и более работников, обеспечения альтернативы стандартному медицинскому страхованию.
Закон о правилах техники безопасности и охране труда	1970	Определяет стандарты техники безопасности и охраны труда работников на производстве.

коны по обеспечению равных возможностей при трудоустройстве призваны сбалансировать оплату труда мужчин и женщин, гарантировать рабочие места гражданам независимо от их расы, национальности, вероисповедания и пола, обеспечить справедливое обращение с людьми всех возрастов и исключить дискриминацию по отношению к инвалидам.

Национальная комиссия по обеспечению равных прав на труд в США (создана в соответствии с Законом о гражданских правах 1964 г.) осуществляет контроль за соблюдением требований федерального законодательства и рассматривает жалобы о дискриминации. Под **дискриминацией** понимается негативное отношение к людям при приеме на работу, продвижении по службе, увольнении, основывающееся на предрассудках или нетерпимости. Например, к проявлениям дискриминации относятся безосновательный отказ принять на работу имеющего соответствующую квалификацию афроамериканца или назначение женщине меньшей (в сравнении с выполняющим аналогичные обязанности мужчиной) оплаты труда. В случае оценки

действий работодателя как дискриминационных, он обязан выплатить пострадавшей стороне компенсацию и предпринять **позитивные шаги**. Последнее означает, что работодатель обязан устранить дисбаланс в отношении занятости представителей различных меньшинств. Организация должна разработать план позитивных шагов — формальные документы, которые могут быть затребованы у работодателя как самими работниками, так и органами надзора. Основная цель организационных позитивных шагов состоит в том, чтобы ослабить или устранить внутреннее неравенство между группами работников компании.

Впрочем, в последнее время в США программы позитивных шагов уже не воспринимаются как средство «выравнивания игрового поля». Все чаще слышны жалобы на то, что они превратились в способ навязывания квот при трудоустройстве. Даже лица, на защиту которых направлена программа позитивных шагов, сомневаются в ее целесообразности. Например, по результатам проведенных в 1995 г. в США опросов 49 % женщин-респондентов одобряют планы позитивных шагов, тогда как 41 % относятся к ним отрицательно.

Неподчинение закону о предоставлении равных возможностей при трудоустройстве грозит американским работодателям крупными штрафами. К примеру, компании *Shoney's* был предъявлен коллективный иск в дискриминации темнокожих работников и кандидатов на замещение вакансий. В нем компания обвинялась в том, что в ее ресторанах ограничивается число темнокожих работников, непосредственно обслуживающих посетителей. Компании пришлось выплатить \$ 105 млн лицам, ставшим за период с 1985 по 1992 г. жертвами ее политики найма, продвижения по службе и увольнений. Судебные разбирательства о дискриминации могут возбуждаться на основании самых разнообразных жалоб, включая так называемое «легкое неравенство». Так, техасская компания *Pro-Line Cap* была вынуждена выплатить в виде компенсации почти \$ 117 тыс. тридцати работникам, уволенным только из-за того, что работодатель не желал нести дополнительные расходы по оборудованию женских туалетов. Аналогичный иск возбудили сотрудницы *Nabisco*. Женщины обвинили компанию в том, что она предоставляет работникам-мужчинам возможность передохнуть в любое время дня, тогда как 200 женщин-работниц должны ограничиваться тремя семиминутными перерывами, в течение которых им приходилось выстаивать очереди в туалет (всего 12 мест).

Анализ тенденций развития трудового законодательства показывает, что в США сфера действия законов, обеспечивающих равное право на труд, расширяется на всех уровнях — федеральном, уровне штатов и муниципальном. Внимание к правам и условиям труда женщин, представителей меньшинств, пожилых людей и инвалидов постоянно возрастает. Кроме того, если в прошлом основная часть исков относилась к должностям, не требующим высокой квалификации, то в 1990-х гг. большинство судебных исков было связано с дискриминацией претендентов на руководящие посты.

ТЕНДЕНЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

Требования к руководителям отделов ЧР в США нередко представляются завышенными. Но мы оцениваем их как оправданные, потому что участие менеджера по ЧР в разработке корпоративной стратегии требует не только знания тонкостей федера-

льного трудового законодательства, но и других разворачивающихся во внешней среде тенденций (от судебных прецедентов по делам об увольнении до крупных изменений в структуре рабочей силы).

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ. Менеджерам по ЧР вышедших на мировой рынок компаний (даже небольших) приходится сталкиваться с такими, например, проблемами, как направление менеджеров на работу в зарубежные филиалы или рекрутирование в них местных специалистов.

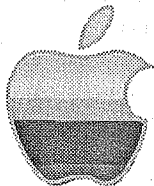
РАЗНОРОДНОСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ. Этнический и возрастной состав работающего населения в 2000 г. существенно отличается от аналогичных характеристик рабочей силы середины 1990-х гг. Учет этих изменений имеет большое значение, и им будет посвящена отдельная глава (см. гл. 14).

ТЕКУЧЕСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ. Изменяющиеся демографические и экономические условия влияют на рынок рабочей силы. Прогнозы конца 1980-х гг. об острой нехватке в США в ближайшем будущем рабочей силы не оправдались. Значительное уменьшение объема военных заказов и масштабное сокращение штатов во многих компаниях привели к противоположному эффекту: миллионы «белых и синих воротничков» пополнили ряды безработных. В дальнейшем рынок рабочей силы может испытывать как дефицит, так и переизбыток — в зависимости от экономических и демографических тенденций после 2000 г.

РАБОТА ПО ДОГОВОРЕННОСТИ. Американские работодатели утратили право увольнения работников без веских к тому оснований. Многие потерявшие работу граждане возбуждают судебные дела, более 80 % которых заканчиваются в пользу потерпевших (а компенсация ущерба, как правило, превышает \$ 100 тыс.). Правило *работы по договоренности* традиционно позволяло работодателю увольнять работника по любому поводу и даже без него. Но в настоящий момент в более чем 40 штатах США действуют законы, ограничивающие «занятость по договоренности» и строго регулирующие процедуры увольнения. Как правило, суды признают законность увольнения, если работодателю удастся доказать, что причина заключается в некомпетентности сотрудника или экономических причинах, многие организации недовольны ограничениями своих прав. В настоящий момент работодатели избегают таких терминов, как «*постоянная работа*» и до запятой выверяют формулировки корпоративной политики увольнений. Как правило, при приеме на работу сотрудник ставится в известность о том, что его договор о найме может быть расторгнут в любое время (тем самым аннулируется подразумеваемый долгосрочный контракт). В качестве примера на рис. 13.3 приведен один из разделов договора о найме фирмы *Apple Computer*.

ГИБКОСТЬ РАБОТНИКОВ. Одна из основных задач менеджера по ЧР — «заполнение» квалифицированных работников и в то же время осуществление контроля над издержками на рабочую силу. Широкое распространение получают занятость на неполный рабочий день; нетрадиционные графики/часы работы; «аренда» сотрудников и привлечение работников для выполнения конкретных задач в определенные часы. Все эти меры позволяют нанимателям сократить расходы на обустройство дополнительных офисов и вознаграждения, положенные занятым полный рабочий день сотрудникам. По мнению исследователей, в 2000 г. 50 % рабочей силы США будут заняты на временной основе.

Договор Apple



Компания *Apple* хотела бы заключить сделку, но выдвигает следующие условия. В этих стенах вы получите реальный шанс. Мы обучим вас тому, чему больше вы нигде не научитесь. Взамен...мы хотим, чтобы вы работали как проклятый и не упустили свою мечту — раз вы уже здесь. Мы не говорим, что заинтересованы работать с вами всю жизнь — так вопрос не стоит. Просто каждый из нас получает хорошую возможность — впрочем, с ограниченным сроком действия.

Источник: *Barbara Ettore*, «The Contingency Workforce Moves Management», *Management Review*, February, 9–16.

Рис. 13.3. Из договора о найме компании *Apple Computer*

ЮНИОНИЗАЦИЯ. Значение профсоюзов в экономике США постепенно уменьшается, хотя многие рабочие продолжают сохранять членство в профессиональных организациях, а тред-юнионы стремятся расширить свое влияние. Закон 1935 г. о национальных трудовых отношениях предусматривает участие профсоюзов в переговорах с работодателями относительно заработной платы, продолжительности рабочего дня и других условий труда. В настоящий момент около четверти работающих американцев являются участниками коллективных соглашений. В компаниях, где действуют профсоюзы, их официальные представители обязаны отстаивать интересы своих членов, они контролируют условия оплаты труда и финансовое положение компании. По истечении срока контракта работника представители профсоюза ведут от его имени переговоры с работодателями по поводу оплаты и других затрагивающих интересы сотрудника вопросов.

В отношениях между менеджментом и профсоюзами особое внимание уделяется программам участия рабочих в управлении компанией. Национальный совет США по трудовым отношениям, рассматривая дела «*Electromation* против *The International Brotherhood of Teamsters*» и «*Du Pont* против *The Chemical Workers Association*», пришел к выводу, что подобные программы противоречат Закону о национальных трудовых отношениях 1935 г. Компаниям, в которых действует профсоюз, важно, чтобы последний был вовлечен в процесс разработки и реализации программ участия в управлении. А вот фирмы, не «охваченные» профсоюзами, сталкиваются с дилеммой: закон запрещает программы участия в управлении как «незаконные действия руководства», препятствующие свободному созданию работниками собственного профсоюза. Новый, ожидающий принятия конгрессом США закон позволит «в отсутствие профсоюза формировать состоящие из представителей сотрудников и менеджмента рабочие группы для рассмотрения вопросов производительности труда, контроля качества и безопасности»⁴.

В целом, профсоюзы обязаны следить за влияющими на американский бизнес новыми условиями конкуренции. Необходимость в переквалификации, участии в управлении и удовлетворяющих требованиям мировой конкуренции системах оплаты труда требует тесного сотрудничества тред-юнионов и менеджмента компаний. В контексте общественных тенденций основные цели менеджеров по ЧР состоят в привлечении, развитии и удержании (сохранении) эффективной рабочей силы. Рассмотрим некоторые методы их достижения.

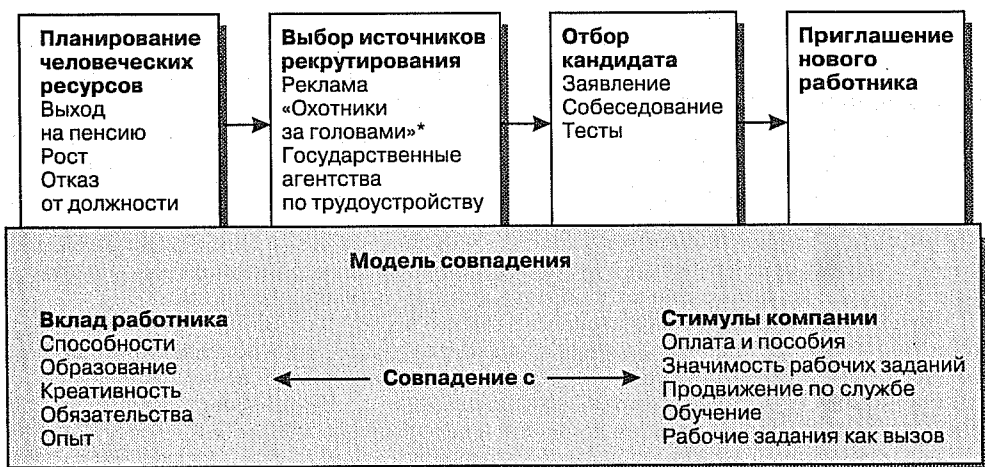
Привлечение эффективной рабочей силы

Первейшая цель УЧР состоит в привлечении в организацию индивидов, совмещающих в себе качества ценных специалистов и эффективных, удовлетворенных предлагаемыми условиями работников. Первый шаг в привлечении эффективной рабочей силы — планирование человеческих ресурсов, когда руководители компании или специалисты по УЧР, исходя из имеющихся вакансий, рассчитывают потребность в новых работниках (см. рис. 13.4). Второй шаг заключается в использовании процедур рекрутирования и осуществлении коммуникаций с потенциальными кандидатами. Третий шаг состоит в отборе из претендентов на занятие вакантных должностей индивидов, которые, по мнению менеджера по персоналу, способны принести организации наибольшую пользу. И наконец, новый сотрудник принимается на работу.

В основе усилий организации по привлечению новых сотрудников лежит **модель совпадения**, в соответствии с которой компания и индивид стремятся согласовать свои требования, интересы и ценности. Организация предлагает «стимулы», а работник — свой «вклад» в ее деятельность⁵. Таким образом, специалисты по УЧР пытаются найти оптимальное сочетание требований обеих сторон. Например, небольшая специализирующаяся на разработке компьютерных программ фирма нуждается в креативных, технически грамотных специалистах. В свою очередь, она может предложить кандидатам отсутствие бюрократических процедур и высокую оплату труда. Руководитель более крупной компании-производителя программного обеспечения предлагает кандидатам стабильность, но в ней действует множество правил и ограничений, предъявляются более высокие требования к квалификации. Человек, который с удовольствием работал бы на маленькую фирму, возможно, почувствует дискомфорт в крупной компании. И организация, и работник заинтересованы в гармоничном сочетании интересов.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Планирование человеческих ресурсов — это прогнозирование потребности организации в ЧР и ожидаемого соответствия кандидатов вакантным должностям. Планирование ЧР начинается с ответов на следующие вопросы:



* Лица или агентства, занимающиеся подбором менеджеров в интересах организации-заказчика; получают твердую сумму гонорара или комиссионные.

Рис. 13.4. Привлечение эффективной рабочей силы

- ♦ Какие новые технологии будут внедряться в организации и как они повлияют на рабочую систему?
- ♦ Как оценивается масштаб производства бизнес-единицы в ближайшие 5–10 лет?
- ♦ Каковы показатели текучести, возможно ли добиться их снижения?

Полученные оценки требуют дальнейшей конкретизации, оценки потребностей организации за рассматриваемый период в менеджерах высшего уровня, в инженерных работниках (количественные и качественные), в работниках, имеющих подготовку в области компьютерной техники, в административных служащих (техниках, секретарях) ⁶.

Ответы на эти вопросы ложатся в основу организационной стратегии УЧР. Например, если прогнозируется большая потребность в технических специалистах, организация может 1) детально определить должностные требования к ним; 2) приступить к поиску специалистов требуемой квалификации и/или 3) обеспечить обучение работников компании. Предвосхищая будущие требования УЧР, организация получает возможность дать более эффективный ответ на конкурентный вызов, чем компании, реагирующие на проблемы в момент их появления. Одним из наиболее успешных примеров планирования человеческих ресурсов является система, разработанная компанией *Tennessee Valley Authority (TVA)*.

ПЛАНЫ УЧР КОМПАНИИ TVA

В период неразберихи и неопределенности, следующий за реорганизацией и кадровыми сокращениями, основная задача УЧР — достижение равновесия между планированием структуры рабочей силы в будущем и созданием атмосферы стабильности для оставшихся сотрудников. Компания *TVA* разработала поэтапный план, который может служить моделью для оценки будущих потребностей в рабочей силе и формулирования действий по их удовлетворению. Первый из восьми этапов — подготовительная работа, которая заклю-

чается в создании плановых и контрольных рабочих групп в каждом отделе организации. Второй этап предполагает оценку процессов и должностных функций. На третьем этапе определяются специальности и количество работников (спрос) для каждого отдела. На четвертом этапе число имеющихся работников (предложение) проецируется на «горизонт планирования» без учета найма новых работников и принимая во внимание естественное уменьшение персонала за счет смерти, ухода на пенсию, увольнения по собственному желанию и т. д. Сравнение показателей спроса и предложения (пятый этап) показывает «дефицит» или «излишек» рабочей силы в будущем, что позволяет разработать стратегии и планы в отношении человеческих ресурсов (шестой этап). О принятом плане действий информируются работники организации. И наконец, план периодически пересматривается и обновляется с учетом происходящих в организации изменений.

В небольшой фирме для оценки спроса на рабочую силу достаточно простого калькулятора. Но в такой крупной организации, как *TVA* для разработки и обновления плана УЧР используется сложнейшая автоматизированная система. Обнаружив недостаток в квалифицированных сотрудниках (пятый этап), менеджеры по ЧР разработали план перераспределения специалистов внутри компании и переобучения кадров. Предпринятые меры стали альтернативой планировавшимся сокращениям в некоторых отделах компании, позволили улучшить моральный климат. В случае изменения условий, когда *TVA* потребует дополнительную рабочую силу, имеющийся опыт позволит компании подобрать новых сотрудников, способных решить поставленные перед компанией задачи⁷.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УЧР МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ. Применяемые в УЧР методы прогнозирования могут быть подразделены на краткосрочные и долгосрочные. Осуществление *краткосрочного прогноза* предполагает следующие шаги:

- ◆ Прогнозирование спроса на товары или услуги организации; оценка основных ожидаемых изменений во внешнем окружении (например, увеличение спроса на новую товарную линию).
- ◆ Оценка общего объема продаж, прогноз ожидаемых внутренних изменений в организации (например, перевод документооборота с бумажных носителей на электронные).
- ◆ Оценка будущих рабочих бюджетов для каждого подразделения.
- ◆ Определение требований к персоналу (натуральные или стоимостные показатели приводятся к численности сотрудников).
- ◆ Прогнозируются условия рынка труда или внутренние организационные факторы (такие, как текучесть кадров), которые могут повлиять на потребности в рабочей силе.

Примером краткосрочного прогноза является включение в регулярный график полетов авиакомпании *USAir* первого «*Boeing 737-300*». Ввод нового самолета требует тщательного планирования и координации (и прежде всего, прогноза требуемого числа пилотов), рекрутирования и отбора отвечающих новым требованиям экипажей, обучения летчиков и стюардов (теоретическое обучение, тренажеры, практические полеты).

Долгосрочные прогнозы варьируются от интуитивных до научных. В гл. 9 упоминалось о некоторых методах прогнозирования, основанных на математической экстраполяции существующих трендов. Для разработки прогнозов широко используются методы группового принятия решений (метод экспертных оценок Дельфи, когда прогноз выводится на основе суждений групп высших руководителей или иных специалистов) и различные статистические данные (объем продаж, показатели текучести кадров и другие переменные).

Не так давно высшее руководство *General Electric* пришло к выводу, что человеческие ресурсы корпорации не адекватны новым продуктам и технологиям. Прези-

дент компании заявил: «В нашей компании работают 30 тыс. инженеров-электромехаников, но мы испытываем острую потребность в специалистах по электронике и программированию. Мы не учитывали изменение требований к качеству рабочей силы... и столкнулись с большими проблемами...» Подобная *General Electric* организация будет вынуждена переводить инженеров и менеджеров из стабильно работающих отделов (а значит, ослаблять их) в нуждающиеся в поддержке подразделения. Данные процессы чреваты выдвиганием на управленческие должности недостаточно компетентных специалистов и неизбежным обращением к поиску (причем, в условиях острой нехватки времени) необходимых компании работников на стороне⁸.

РЕКРУТИРОВАНИЕ

Рекрутирование определяется как «деятельность или практика, в процессе которой определяются характеристики кандидатов, отвечающих требованиям данной организации»⁹. Многие организации практикуют *внутреннее рекрутирование*, или «политику продвижения изнутри» на высшие руководящие должности. К примеру, в *Mellon Bank* при открытии новой вакансии предпочтение отдается сотрудникам банка. Информация о вакантных должностях публикуется в специальных бюллетенях *Mellon*, ознакомиться с которыми имеет возможность каждый работник. По сравнению с внешним внутреннее рекрутирование имеет несколько преимуществ: оно требует меньших затрат и стимулирует у работников лояльность организации, содействует их профессиональному росту и удовлетворенности от труда. Однако во многих ситуациях более предпочтительным является *внешнее рекрутирование* — привлечение новых кадров «со стороны». Поиск кандидатов осуществляется с использованием разнообразных внешних источников, включая объявления в газетах, услуги государственных служб занятости, частных агентств по найму («охотников за головами»), биржи труда и рекомендации надежных людей. В некоторых фирмах для работников, которые рекомендуют нуждающихся в работе знакомых, предусматриваются денежные вознаграждения, так как личное поручительство — наиболее дешевый и удобный способ внешнего набора.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ. Повышению эффективности рекрутирования способствует ознакомление кандидатов с *предварительным описанием должностных обязанностей*, когда они получают всю необходимую для принятия решения реалистичную (как положительную, так и отрицательную) информацию об организации и о предъявляемых ею требованиях к сотрудникам. Практика предоставления предварительных описаний способствует повышению степени удовлетворения от труда работников и уменьшению показателей текучести кадров, так как содействует обеспечению совпадения требований индивида и организации. Человеку предоставляется возможность самому определить, способен ли он соответствовать потребностям компании.

РЕКРУТИРОВАНИЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА. Практика рекрутирования должна соответствовать требованиям национального законодательства. Законы о равных возможностях при трудоустройстве постулируют, что решения о наборе и найме должны исключать дискриминацию по признаку расовой принадлежности, национального происхождения, религии или пола. К *позитивным шагам*

Предоставляемые работодателем равные возможности

Компания *Prudential* рекрутирует, обучает, продвигает по службе и поощряет сотрудников независимо от их расы, цвета кожи, религии, возраста, пола, материального положения, национальной принадлежности, происхождения, годности к военной службе, статуса инвалида, ветерана вьетнамской войны или инвалида по здоровью.

Prudential Insurance придерживается данной политики, потому что:

- ◆ Мы убеждены, в ее правильности
- ◆ Честное ведение дел приносит чувство удовлетворения
- ◆ Это закон

Мы являемся приверженцами программы позитивных действий, согласно которой представителям меньшинств открыты все возможности для трудоустройства и профессионального роста. Принимая на работу представителей различных социальных групп, *Prudential* приобретает доступ ко всему накопленному обществом опыту во всем его многообразии.

Рис. 13.5. Принципы рекрутирования страховой компании *Prudential*

относится использование разнообразных методов совершенствования процедур найма и удержания в организации «защищаемых групп» (представителей сообществ, длительное время подвергавшихся в США дискриминации). Например, компании принявшие политику позитивных действий, подбирают кадры в колледжах, в которых значительную долю студентов составляют темнокожие. Или: городские власти могут обязать руководителей пожарной службы принимать на работу вслед за каждым белым одного афроамериканца до тех пор, пока последние не будут представлены в организации пропорционально численности этого сообщества в населении города. На рис. 13.5 приведены некоторые положения кадровой политики страховой компании *Prudential Insurance*. В полном соответствии с политикой позитивных действий компания активно подбирает сотрудников — выходцев из самых разных социальных групп.

Еще один момент, связанный с законодательством, — ответственность компании при найме индивидов, ранее совершивших преступление на рабочем месте (например, когда в приступе ярости рабочий нанес телесные повреждения нескольким коллегам). Помимо рассмотрения рекомендаций и личных дел кандидатов отделы ЧР все чаще обращаются за информацией о кандидате к его бывшим коллегам, кредитным учреждениям, судам и автоинспекции. Но подобная практика не должна принимать дискриминационные формы или нарушать право индивидов на неприкосновенность частной жизни.

ОТБОР

Следующий шаг — отбор индивидов, с которыми организация заключит договора о найме. В процессе **отбора** работодатели стремятся составить более точное представление о квалификации, способностях и других характеристиках претендента на замещение вакантной должности. Затем менеджеры по ЧР оценивают характеристики кандидатов, чтобы определить «степень соответствия» должностных требований и сильных сторон кандидатов.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ. Отбор кандидатов осуществляется с использованием должностных требований к сотрудникам. Менеджеры по ЧР или линейные

менеджеры, участвующие в процессе выбора, могут не иметь опыта в подборе сотрудников, соответствующих имеющейся вакансии. Изучение требований к претендующему на должность сотруднику позволяет им провести отборочное собеседование более эффективно.

Должностные требования обычно включают в себя перечень обязанностей, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник и квалификационные требования к нему. В качестве примера на рис. 13.6 приводятся должностные требования к сотруднику авиакомпании *American Airlines*.

Методы отбора. Для оценки квалификации кандидатов используются разнообразные методы. Самые распространенные — изучение анкеты поступающего на работу, собеседование, письменные тесты и многоплановый подход к оценке потенциальных возможностей. Достоверный прогноз будущих результатов выполнения рабочих заданий кандидатом предполагает сочетание этих методов. **Достоверность** — это соотношение между результатами тестирования кандидата и его трудовыми показателями в будущем.

Анкета поступающего на работу предназначена для получения данных об образовании, предыдущем опыте работы и других характеристиках кандидата. Исследования американских страховых компаний показывают, что такого рода биографические данные позволяют достоверно предсказать результаты сотрудников в будущем.

American Airlines

ДОЛЖНОСТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Название должности:	Сотрудник отдела развития
Отдел:	Отдел корпоративного развития
Местоположение:	Штаб-квартира корпорации, Даллас. Аэропорт <i>Fort Worth</i> , Техас
Подотчетность:	Исполнительному директору корпорации по развитию

В отдел развития корпорации **American Airlines** требуется сотрудник. В его обязанности входит выполнение рабочих заданий, связанных с диверсификацией деятельности компаний *AMR*, *American Airlines* и других отделений корпорации.

Описание функций:

В обязанности сотрудника отдела развития входит предварительный анализ условий и подготовка переговоров по вопросам слияний и поглощений в разных сферах деятельности, взаимодействие с высшим руководством, а также с юридическим, налоговым и операционным отделами.

Квалификация:

Степень магистра делового администрирования обязательна. Предпочтение кандидатам, обладающим коммуникативными и аналитическими способностями. Желателен опыт осуществления слияний/приобретений предприятий и знание методов компьютерного финансового моделирования.

Рис. 13.6. Пример должностных требований

Необходимо избегать включения в анкету вопросов, не связанных с должностью, на которую претендует кандидат. В соответствии с американской программой позитивных действий анкета не должна содержать вопросов, способных ущемить представителей «защищаемых групп», за исключением тех случаев, когда они напрямую связаны с будущей работой. Например, не рекомендуется включать в них вопросы относительно того, владеет ли кандидат собственным домом или арендует жилье, потому что 1) ответ кандидата может неблагоприятно отразиться на его/ее шансах поступить на работу; 2) женщины и представители меньшинств с меньшей вероятностью владеют недвижимостью и 3) право собственности на дом, как правило, не имеет отношения к выполнению рабочих заданий. С другой стороны, для претендента на должность бухгалтера успешная сдача соответствующего экзамена просто обязательна (даже в случае, когда отборочный тест прошли 50 % кандидатов из числа женщин или представителей меньшинств, а из числа белых мужчин — 90 %).

Собеседование (интервью) — обязательный атрибут процесса найма на работу, служит двусторонним коммуникативным каналом, посредством которого как организация, так и кандидат получают интересующую их информацию. Но обычная практика проведения собеседований не позволяет охарактеризовать интервью как самую надежную процедуру предсказания будущих результатов деятельности претендентов. Исследователи указывают, что интервьюеры, как правило, не знакомы с работой, на которую претендует кандидат. Они имеют обыкновение принимать решение в первые несколько минут собеседования, еще до того, как получена и осознана вся необходимая информация. Принимая решение, менеджеры по ЧР нередко основываются на личных пристрастиях (например, имеют предубеждение против меньшинств или кандидат воспринимается ими как непривлекательный внешне). К недостаткам собеседования правомерно отнести многословие интервьюера или обсуждение вопросов, не имеющих отношения к предлагаемой работе¹⁰. Поэтому ученые заняты поиском методов увеличения точности прогноза на основе собеседования. С рекомендациями по их эффективному проведению вы можете познакомиться во вставке «Из первых уст».

Во многих компаниях практикуется **тестирование** кандидатов на предмет уровня коэффициента интеллектуальности, способностей к выполнению определенных работ, сообразительности, личных качеств. Например, в страховых компаниях для найма конторских служащих и сотрудников службы по работе с клиентами используется состоящий из 109 вопросов тест личных качеств, позволяющий оценить такие характеристики индивида, как «мотивация в стремлении угодить другим людям» или «ориентация на других людей». Менеджеры по ЧР страховых компаний убеждены, что в данной сфере необходимо точно оценивать сильные и слабые стороны кандидатов на должность. Результаты тестирования считаются успешными, если кандидат явно демонстрирует стремление оказывать помощь клиентам.

Разработанный психологами компании *AT&T* **многоплановый подход к оценке кандидата** используется для отбора индивидов, проявивших способности к управлению, и взят на вооружение такими организациями, как *AT&T*, *IBM*, *General Electric* и др. Данный метод предусматривает, что в течение двух-трех дней кандидатам предлагают ситуации, в которых им предстоит руководить людьми. Одна из основных ситуаций — рассмотрение входящих документов: претендент на должность

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ПРАВИЛА СОБЕСЕДОВАНИЯ
С КАНДИДАТОМ НА ДОЛЖНОСТЬ

Результат посредственно проведенного собеседования с кандидатом — «средненький» работник, хотя значительная часть совершаемых в процессе найма ошибок могла быть предотвращена еще на стадии интервью. Ниже перечислены рекомендации, гарантирующие успешный ход и результат собеседования.

1. *Определите цели интервью.* Прежде чем проводить собеседование, подготовьте, исходя из ваших знаний о вакантной должности, вопросы к кандидату. Если возможно, поговорите с одним или двумя специалистами, занимающими аналогичные посты. Составьте список характеристик и качеств идеального кандидата. Особое внимание обратите на должностные обязанности.
2. *Составьте «дорожную карту».* Сформулируйте вопросы, которые позволят определить, обладает ли кандидат необходимыми знаниями и квалификацией (исходя из предыдущего опыта кандидата). Если работа требует творчества и новаторских подходов, задайте, к примеру, вопрос: «Отличаются ли ваши действия от практики других торговых представителей?»
3. *Не задавайте вопросов, в которых уже содержится правильный ответ.* Попросите кандидата привести конкретные примеры из опыта предыдущей работы. Например, никогда не спрашивайте: «Кажется, ваша предыдущая работа требовала весьма интенсивных усилий?» и не просите «рассказать о себе». Попробуйте задать следующий вопрос: «Не приведете ли вы мне примеры из вашей предыдущей работы, отражающие уровень вашей мотивации?» или «Как вы пришли к решению о том, чтобы подать заявление на замещение вакансии в нашей компании?»
4. *Не задавайте вопросов, не связанных с темой работы.* Это особенно важно в тех случаях, когда не относящиеся к делу вопросы могут неблагоприятно повлиять на представителей меньшинств или женщин.
5. *Слушайте, а не говорите.* Ваша основная роль в ходе собеседования — быть слушателем. Когда вы говорите слишком много, вы не уделяете должного внимания претенденту. Прислушивайтесь не только к словам собеседника, но и к его интонациям, мимике и жестам. Например, опасным сигналом является нежелание кандидата смотреть вам в глаза.
6. *Не экономьте время на интервью.* Оставьте время на то, чтобы кандидат мог задать вам вопросы о работе. Вопросы претендента — ключ к его интересу к работе. Постарайтесь сформировать мнение о кандидате не раньше, чем по окончании интервью.

менеджера должен за два часа ответить на десять поступивших на его имя служебных записок. Эксперты анализируют решения кандидата, оценивают его коммуникативность и умение решать проблемы.

Использование многопланового подхода к оценке позволяет сделать достоверный прогноз относительно результатов менеджера в будущем. В некоторых организациях он применяется и для найма технических специалистов. На новейших заводах *Kimberly-Clark*, например, претенденты на должности операторов станков с ЧПУ должны пройти тест, в ходе которого им предлагается исполнить роль начальника участка. Идея состоит в том, чтобы понять, умеет ли кандидат общаться с людьми и работать в коллективе. Многоплановые оценки обеспечивают более точные результаты, чем простые письменные тесты. Во многих компаниях, таких как *Toyota*, используются комбинированные методы тестирования.

7. *Не полагайтесь на собственную память.* Попросите у кандидата разрешения вести заметки во время собеседования или делайте их сразу после него. Особое значение записи приобретают в том случае, когда вы проводите собеседование сразу с несколькими кандидатами.

Даже хорошо спланированное собеседование может быть неожиданно прервано. Проведенное Робертом Хафом исследование, в котором приняли участие вице-президенты и директора по ЧР ста крупнейших американских корпораций, имело целью получить описание самых необычных случаев, которые послужили поводом для прерывания интервью. Были получены следующие ответы.

- ◆ «У девушки был плеер и наушники и она заявила, что способна слушать меня и музыку одновременно».
- ◆ «Заявила, что еще не обедала, и во время интервью продолжала есть гамбургер и жареную картошку».
- ◆ «Во время собеседования претендент на должность вице-президента был одет в тренировочный костюм».
- ◆ «Утверждал, что его квалификация настолько высока, что отказ от услуг кандидата будет означать проявление вопиющей некомпетентности руководства компании».
- ◆ «Кандидат (лысеющий мужчина) практически лишил места сам себя: несколько минут спустя после собеседования он вернулся в офис в парике».
- ◆ «Он не только проигнорировал плакат “Не курить” в моем офисе, но несколько раз пытался прикурить сигарету с другого конца».
- ◆ «Во время разговора девушка жевала жевательную резинку и постоянно выдувала пузыри».
- ◆ «Кандидат предложил интервьюеру померяться силами в армрестлинге».
- ◆ «Чтобы заполнить анкету, парень устроился на полу».
- ◆ «Во время собеседования респондент прерывался для того, чтобы позвонить психиатру и поинтересоваться его вариантом ответа на вопрос».
- ◆ «Заявил, что если будет принят на работу, то продемонстрирует свою лояльность: сделает на кисти руки татуировку логотипа корпорации».

Источники: James M. Jenks and Brian L. P. Zevnik, «ABCs of Job Interviewing», Harvard Business Review, July–August 1989, 38–42; Martha Peak, «What Color is Your Bumbershoot?», Manager Review, October 1989, 63.

ОТБОР В КОМПАНИЮ TOYOTA MOTOR

Сдача тестов претендентами на получение работы на одном из заводов компании *Toyota* в США занимает не менее 18 часов. Во-первых, будущий работник должен пройти проверку на грамотность и эрудицию, а также на отношение к работе. Группами по 12 человек кандидаты направляются в «центр оценки», где они должны продемонстрировать свои способности в таких областях, как общение, сообразительность, решение проблем и работа в команде. Кандидатам могут поставить производственную задачу — например, предложить усовершенствование метода сборки пластмассовых труб. Или претенденты принимают участие в совместном решении производственных проблем некоего производителя газонокосилок. Наконец, так называемые «глубокие интервью» предназначены для выявления кандидатов с наименее удовлетворительными показателями. Успешно сдать экзамены по чтению и математике, пройти тесты на умственные способности, профессиональную

пригодность, технические знания, решение гипотетических производственных проблем, умение работать в коллективе и отношение к работе удается только одному из десяти претендентов. Таким образом, членами семьи *Toyota* становятся только лучшие из лучших. Коллектив *Toyota* — элита, люди, которые любят свою работу и преданы компании¹¹.

Формирование эффективной рабочей силы

Одна из основных целей УЧР — развитие работников и формирование эффективной рабочей силы, а ее достижение предполагает обучение и аттестацию сотрудников по результатам деятельности.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Под *обучением и развитием* сотрудников понимают планирование и действия организации по обучению работников связанным с выполнением рабочих заданий образцам поведения¹². Некоторые авторы отмечают, что термин *обучение*, как правило, относится к освоению работниками низшего звена или техническими специалистами текущих должностных обязанностей, тогда как под *развитием* подразумевается обучение руководителей и профессионалов навыкам, которые потребуются им как в ближайшем, так и в отдаленном будущем. Для простоты мы будем пользоваться одним термином — *обучение*.

Ежегодно американские организации расходуют на обучение работников около \$ 100 млрд. В соответствии с отчетом *IBM* за 1987 г. компания направила на обучение сотрудников более \$ 750 млн, что превышает бюджет Гарвардского университета. Обучение может происходить в самых разнообразных формах. Наиболее распространенным является обучение на рабочем месте, когда опытного работника просят «принять под крыло» новичка и на реальных примерах продемонстрировать ему, как следует выполнять рабочие задания. Данная форма обучения имеет много преимуществ, среди которых — небольшие затраты на обучение и материалы, простота передачи знаний о процессе труда. Место обучения — это место работы. К другим часто используемым методам обучения относятся:

- ♦ *обучение ориентации*, когда новичков компании посвящают в ее «культуру», нормы, знакомят с целями организации;
- ♦ *обучение в классе*, включая лекции, фильмы, моделирование ситуаций;
- ♦ *программированное обучение с использованием компьютера*, когда работник самостоятельно изучает материал, решает учебные задачи и выполняет упражнения;
- ♦ *конференции и семинары*, на которых их участники с помощью инструктора анализируют конкретные ситуации и обсуждают профессиональные темы.

Все сотрудники компании *Motorola* обязаны ежегодно проходить 40-часовой курс обучения. Компания придерживается концепции «пожизненного» обучения и начи-

ная с 2000 г. планирует вчетверо увеличить количество отведенных на него часов. В компании *Great Plains Software* (штат Северная Дакота) на смену однодневной программе ориентации новичков пришел трехмесячный курс интенсивного обучения. За каждым новым работником закрепляется собственный «тренер», сотрудник посещает множество занятий по разнообразным темам — от принципов системы оплаты труда до обучения используемым в компании технологиям.

Американские компании не только увеличивают расходы на обучение, но и проводят постоянные эксперименты с новейшими методиками образования. Одним из наиболее популярных является метод перекрестного обучения, в процессе которого индивид одновременно осваивает несколько специальностей, чем обеспечивается его профессиональная разносторонность, а компания получает возможность быстро реагировать на новые потребности в кадровых изменениях. Другой распространенный метод — «объединяющее обучение» преследует цель формирования и развития навыков командной работы.

ВЫДВИЖЕНИЕ ИЗНУТРИ. Продвижение по служебной лестнице собственных работников позволяет компании готовить и удерживать необходимых ей специалистов. Сотрудники организации знают, что у них есть перспектива профессионального роста, что стимулирует повышение квалификации.

Один из подходов к выдвижению изнутри — *объявление о замещении вакантной должности*, когда все сотрудники компании получают информацию о возможностях продвижения по службе или переводах работников. Заинтересованные в той или иной должности сотрудники обращаются в отдел ЧР, специалисты которого выбирают наиболее подходящую кандидатуру.

Еще один подход, так называемая «*схема замещения вакансий сотрудниками*», предполагает предварительное определение вероятных будущих претендентов на каждую из руководящих должностей. Имеется в виду организационная схема, в которой рядом с ключевыми должностями указаны фамилии кандидатов, которые в случае необходимости могут заместить ее. Кандидатам присваиваются номера от 1 до 5 в зависимости от того, готовы ли они немедленно занять должность или должны приобрести дополнительный опыт. Такие схемы отражают вероятное продвижение сотрудников по служебной лестнице и поддерживают их мотивацию.

АТТЕСТАЦИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аттестация по результатам деятельности — еще один метод развития эффективной рабочей силы, заключающийся в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда. Оценивая достигнутые сотрудниками результаты, опытные менеджеры осуществляют обратную связь с подчиненными и поощряют лучших из них, определяют направления совершенствования процесса труда. Сотрудники, в свою очередь, получают возможность воспользоваться полученной в ходе аттестации информацией для повышения результатов выполнения рабочих заданий.

Например, в компании *Northern Telecom* система аттестации сотрудников является составной частью программы оплаты труда, а значит, ее специалисты имеют постоянные стимулы к освоению новых технологий и повышению квалификации. Лучшие в

своей сфере работники получают сертификаты, заверенные непосредственными начальниками, менеджером по персоналу и представителем профсоюза. Полученные в ходе аттестации оценки используются при принятии решений о продвижении сотрудников по службе и определении размеров вознаграждений; работник, получивший сертификат о повышении квалификации, получает и более высокую заработную плату.

При проведении аттестации специалисты по ЧР особое внимание уделяют: (1) точной оценке результатов труда с помощью специальных оценочных шкал и (2) обучению менеджеров эффективным методам проведения аттестации, позволяющим укрепить обратную связь с работниками, мотивировать их к профессиональному росту.

ТОЧНАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА. Правильная оценка результатов выполнения сотрудниками рабочих заданий предполагает осознание менеджерами многомерности труда и показателей производительности. К примеру, спортивный комментатор прекрасно оперирует цифрами и фактами относительно статистических показателей игроков встречающихся команд, квалифицированно объясняет спорные моменты игры. Но в такой области, как коммуникации, он не столь хорош, возможно, ему не удастся интересно подать информацию, которой он обладает. Точную оценку работы может дать специалист в данной области. Многомерность труда повышает значимость его оценки с точки зрения определения вознаграждения, содействует развитию и профессиональному росту работника.

Один из новейших методов оценки выполнения рабочих заданий называется «**круговой обратной связью**» и предполагает многоплановую оценку труда (включая самооценку) с целью содействия осознанию работниками своих сильных и слабых сторон. В аттестационную комиссию могут входить мастера, рядовые сотрудники организации, представители заказчика, что позволяет оценивать результаты труда с разных точек зрения. Во вставке «Движущие силы управленческой революции» вы можете познакомиться с описанием применения метода круговой обратной связи как части системы оценки труда рядовых сотрудников и руководителей компании.

Специалисты по менеджменту выделяют несколько связанных с оценкой труда проблем. Например, нередко в процессе аттестации возникает так называемая **нижняя ошибка**, когда работник получает одинаковые оценки по всем показателям, даже если в действительности его работа по некоторым аспектам не так хороша (или плоха), как по другим. В тех же случаях, когда все сотрудники получают от проверяющего одну и ту же оценку, даже если показатели труда существенно различаются, принято говорить об ошибке **гомогенности**.

Минимизировать возможные ошибки позволяет использование специальных, **связанных с поведением шкал оценок**. Каждая из них относится к конкретным поведенческим установкам, описывающим различные виды трудовой деятельности. Соотнесение оценок работы сотрудника со спецификой возникающих ситуаций позволяет проверяющим более точно оценить его результаты.

На рис. 13.7 представлена шкала оценки работы менеджера сборочной линии. Для основных видов его деятельности должны быть разработаны специальные шкалы оценок (организация обслуживания оборудования, обучение работников, контроль за графиком работ). В данном случае оценивается такой аспект управленческой деятельности, как «контроль за графиком работ». Хорошей работе соответствуют оценки 7, 8 и 9, плохой — 1, 2, 3. Если должность менеджера оценивается по 8 направлени-

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

СОВМЕСТНЫЕ УСИЛИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Как и множество других компаний, калифорнийская *Rosemead*, отделение *Southern California Edison (SCE)*, в ответ на новые требования рынка должна совершенствовать корпоративную культуру. Новые ценности *SCE* — это расширение практики наделения властью и командная работа, но специалисты по ЧР пришли к выводу, что действующая в компании система аттестации по результатам деятельности сотрудников вступает с ними в противоречие. В соответствии с новым курсом руководство компании поручило каждому отделению разработать собственную систему оценки труда.

Во исполнение приказа Рон Джаф, глава отдела здравоохранения и обслуживания работников, принял решение о создании рабочей группы. Разрабатывая принципы новой аттестационной системы, члены группы учитывали советы и предложения сотрудников отдела. Для того чтобы отразить и усилить новый позитивный подход, направленный на установление равноправия участников процесса, рабочая группа отказалась от старого названия «Аттестация по результатам труда» в пользу нового — «Процесс повышения результатов» (ППР). Новая система основывается на положении о том, что сотрудник и его руководитель призваны помогать друг другу в работе. ППР начинается с обсуждения целей, задач и ценностей компании. Затем работник и менеджер совместно определяют шаги, которые будут содействовать реализации корпоративной стратегии (с учетом времени, производительности и ожидаемого результата). Затем сотрудник предлагает кандидатуры «рефери» (мастера, рядовые сотрудники, представители поставщиков и заказчиков). Оценка осуществляется периодически в течение года, полученные результаты доводятся до сведения работников (устанавливается обратная связь). На заключительной встрече в конце года сотрудник и его начальник анализируют результаты труда, делятся идеями, ищут пути решения проблем.

По словам сотрудников *Rosemead*, система ППР открывает для них новые возможности: «Этот процесс позволяет почувствовать себя более значимым и в собственных глазах, и для компании. Теперь мы знаем, что у нас есть цели и мы несем ответственность за их достижение, а не просто механически выполняем работу».

Направленные на совершенствование деятельности компании совместные усилия рядовых сотрудников и менеджмента способствуют отказу от разделения на «мы» и «они», характерного для традиционной системы оценки труда.

Источник: Milan Moravec, Ron Juliff, Kathleen Hesler, «Partnerships Help a Company Manage Performance», Personal Journal, January 1996, 104–108.

ям, общая оценка работы управленца будет равна сумме баллов по каждой из восьми шкал.

В большинстве корпораций формальная обратная связь менеджмента и сотрудников осуществляется в форме ежегодных **аттестационных собеседований**. Но весьма часто такого рода встречи начальника и подчиненных никак не способствуют повышению результатов выполнения рабочих заданий. Менеджеры далеко не всегда имеют представление об истинных причинах связанных с работой рядовых сотрудников проблем. Нередко предложения менеджеров (возможно, в высшей степени полезные) преподносятся как единственно верные, что вынуждает работников занимать оборонительную позицию и отвергать их. В исследованиях, посвященных оценочным собеседованиям, содержатся некоторые рекомендации по повышению их эффективности¹³.

Должность: Менеджер сборочной линии
Аспект: контроль за графиком работ



Источники: J. P. Campbell, M. D. Danette, R. D. Arvey, L. V. Hellervik, «The Development and Evaluation of Behaviorally Basing Rating Scales», *Journal of Applied Psychology* 57, 1973, 15–22; Francine Alexander, «Performance Appraisals», *Small Business Reports*, March 1989, 20–29.

Рис. 13.7. Шкала связанных с поведением оценок

1. Проверяющий должен досконально знать обязанности аттестуемого работника и оценочные критерии.
2. Оценивая работу подчиненного, начальнику следует пригласить его к сотрудничеству, а не «докучать моралью строгой» (это прежде всего относится к аттестации опытных, знающих работников).
3. Оценка проверяющего должна учитывать индивидуальные характеристики подчиненного, специфику его деятельности и уровень ожиданий. Например, работники-новички нуждаются в обратной связи в значительно большей мере, чем старожилы.
4. Проверяющим необходимо постоянно совершенствовать (например, с помощью ролевых игр) навыки аттестационных собеседований в различных ситуациях.

Если в ходе собеседования проверяющий приводит положительные и отрицательные примеры выполнения рабочих заданий, эффективность обратной связи существенно повышается. Например, фраза «Табель свидетельствует, что в этом месяце в отличие от предыдущего вы практически не опаздывали на работу» более эффективна, чем «Мне кажется, что за последний месяц ваше отношение к работе значительно

улучшилось». Некоторые эксперты предлагают менеджерам не полагаться на память, а постоянно вести записи с оценками действий подчиненных. Руководители не должны забывать о том, что обратная связь — их *ежедневная* обязанность. Не очень честно весь год «копить» критические замечания, а потом обрушивать их на работника во время аттестационного собеседования (которое должно служить конструктивному обмену мнениями между начальником и подчиненным).

Один из самых современных методов оценки выполнения рабочих заданий — *аттестация, которую проводят равные по должности сотрудники*. По мнению специалистов по ЧР, таких компаний, как *General Electric* и *Eastman Kodak* такая аттестация способствует открытости, доверию и формированию лояльности организации, позволяет избежать проблем, иногда возникающих в ходе собеседований начальника с подчиненными. Участникам аттестации прекрасно известны все тонкости рабочих заданий, а значит, собеседование с коллегами обеспечивает реализацию группового подхода к решению сложных проблем. В американской производственной компании *YSI* каждой из 25 команд вменено в обязанность проводить аттестационные собеседования между их членами. Прежде всего оценивается работа каждого сотрудника, а затем разрабатываются индивидуальные планы на будущий период. При необходимости члены команды выступают с предложением передать решение проблемы в группу. Некоторые дальновидные руководители, экспериментируя с методами оценки результатов труда, практикуют и аттестацию «снизу» — оценку подчиненными работы их начальников.

Сохранение эффективной рабочей силы

А теперь обратимся к вопросу о том, как менеджеры и специалисты по ЧР сохраняют/удерживают принятых в компанию и прошедших в ней обучение сотрудников. Сохранение рабочей силы подразумевает использование системы вознаграждения, заработной платы и жалованья, льгот и увольнения (в случае необходимости).

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Понятие системы **вознаграждения** относится ко 1) всем денежным выплатам и 2) всем получаемым сотрудниками в форме оплаты труда товарам или льготам, т. е. к заработной плате/жалованью (окладу) и к медицинской страховке, оплаченным отпускам или созданию центров отдыха для работников¹⁴. Структура системы вознаграждения формируется в течение достаточно длительного времени, строится в соответствии со стратегией компании и имеет целью обеспечение справедливой оплаты труда.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. В идеале определяющую роль в формировании системы оплаты труда должна играть стратегия руководства организации. Например, высший менеджмент поставил цель поддержания или повышения прибыльности предприятия или его доли рынка посредством стимулирова-

ния высоких результатов труда. В этом случае система оплаты труда должна основываться прежде всего на показателях выполнения рабочих заданий, а не на таких критериях, как положение сотрудников в должностной иерархии. Если руководители организации преследуют цель привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, они, отталкиваясь от размера оплаты труда в отрасли, должны предложить им такую же или более высокую зарплату.

Системы оплаты по результатам труда приобретают популярность как в крупном, так и в малом бизнесе. Она действует в таких компаниях, как *Caterpillar*, *Aluminum Company of America*, *Bon Pain* и др. Как правило, подобные системы предполагают участие служащих в прибыли компании (если достигнуты ее целевые показатели). Например, в компании *Alcoa* выплаты из прибыли составляют 7 % от средней заработной платы сотрудника, в корпорации *Ford* сумма премиальных выплат в расчете на год достигает \$ 3700 на каждого рабочего, а в *Caterpillar* — \$ 800. У рабочих появляется стимул к более эффективному труду, ведь если компании не удастся достичь плановых показателей прибыли, они лишаются дополнительного вознаграждения.

СПРАВЕДЛИВОСТЬ В ВОЗНАГРАЖДЕНИИ. В большинстве организаций руководство стремится к тому, чтобы система вознаграждения основывалась на принципах справедливой оплаты, базирующейся, в свою очередь, на **оценке сложности рабочих заданий** (учитывающей такие факторы, как навыки, опыт, сфера ответственности). Полученные оценки учитываются при определении уровня заработной платы сотрудников. Очень часто организация предоставляет работникам гарантии определенного дохода, чтобы сотрудники не испытывали волнений относительно своего финансового положения в случае утраты трудоспособности или выхода на пенсию.

СТРУКТУРА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ЖАЛОВАНИЯ

В разработке и внедрении системы оплаты труда активное участие принимают специалисты по системам вознаграждения отделов УЧР организаций. Компания имеет возможность привлечь и внешних консультантов. Наибольшее распространение в государственных и коммерческих организациях США получили несколько методов оценки сложности рабочих заданий.

Самой популярной является **система оценок в баллах**¹⁵. Для ее применения требуются, во-первых, полные, современные и точные описания оцениваемых рабочих обязанностей. Затем различным их аспектам присваиваются весовые коэффициенты и составляется справочник по проведению оценки, утверждаемый руководством организации. Например, аспект «ответственность» может оцениваться от 0 до 5 баллов в зависимости от того, выполняется ли работа «механически, под непосредственным контролем начальника» (0 баллов) или «полностью самостоятельно, когда сотрудник несет персональную ответственность за возможные, имеющие важные последствия для организации и общественной безопасности ошибки» (5 баллов). Наконец, специалист по заработной плате сравнивает каждый аспект выполняемого рабочего задания (должности) с характеристиками из справочника. По результатам его оценки рассчитываются размеры оплаты труда сотрудников.

В процессе определения размеров оплаты рабочих заданий (должностей) появляется возможность установить внутреннюю иерархию ценности работ. Однако для определения конкурентного уровня заработной платы необходимо отталкиваться от нескольких **обзоров оплаты труда** в данной отрасли, в которых представлена информация относительно оплаты аналогичных рабочих заданий (должностей) в других организациях. Обзоры оплаты труда предоставляют консультационные фирмы и компании, специализирующиеся на статистических исследованиях.

Специалист по заработной плате сравнивает данные из обзоров с коэффициентами для данного рабочего задания (должности) с помощью графика (см. рис. 13.8). Кривая **тренда оплаты труда** отражает взаимосвязь между размерами вознаграждения и общей оценкой работы в баллах. Специалист по заработной плате может использовать график тренда оплаты для определения размера вознаграждения для всех, получивших оценку в баллах рабочих заданий. Для схожих типов заданий устанавливаются определенные диапазоны оплаты, что позволяет корректировать ее размеры в зависимости от стажа работы сотрудника или уровня выполнения трудовых обязанностей. Затем для каждого типа заданий определяются точные условия и границы повышения/понижения заработной платы в пределах данного диапазона. Например, надбавка к зарплате может начисляться за высокое качество продукции и/или трудовой стаж.

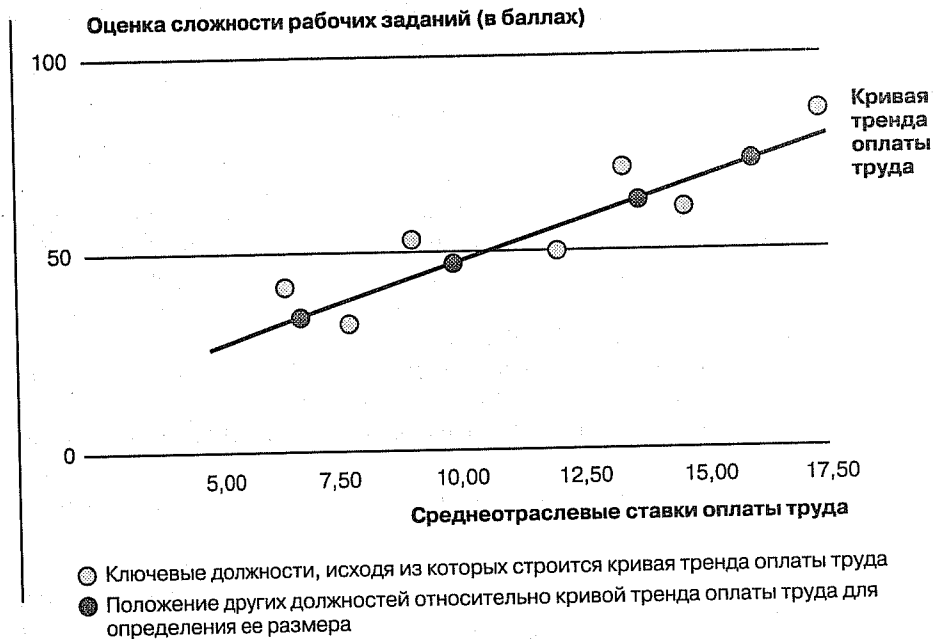


Рис. 13.8. Кривая тренда оплаты труда

ЛЬГОТЫ

Структура заработной платы и жалованья/окладов — важная часть пакета вознаграждений, способствующего удержанию квалифицированной рабочей силы, но не меньшее значение имеют и предлагаемые организацией льготы. Не так давно льготы называли «дополнительными», но это определение утратило актуальность, поскольку сегодня они переместились ближе к центру структуры оплаты труда. Как показало исследование Торговой палаты США, в целом на льготы приходится более трети всех издержек, связанных с рабочей силой, а в некоторых отраслях — свыше 50 %¹⁶.

Основная причина возрастания роли льгот — в постоянном увеличении расходов на здравоохранение. Американские работодатели, как правило, обеспечивают медицинскую страховку своим работникам. С 1963 по 1983 г. ежегодные отчисления американских корпораций на здравоохранение утроились и достигли \$ 225 млрд¹⁷.

Руководители, которых заботит эффективность затрат на льготы и пособия, должны осуществлять мониторинг изменений жизненного стиля сотрудников. Десять-двадцать лет назад, разрабатывая систему льгот, американский работодатель исходил из предположения, что его типичный работник — женатый мужчина, который содержит жену и двоих детей школьного возраста. Пакет льгот и пособий включал в себя покрытие расходов на страхование жизни его самого, медицинское страхование для всех членов семьи и не предусматривал никакой помощи по уходу за детьми. Но сегодня этот портрет могли бы «повесить на стену» менее 10 % американских рабочих. Многие из оставшихся 90 % мужчин и женщин одиноки; в большинстве семей оба супруга работают. Поэтому американские компании предлагают работникам *программы дополнительного вознаграждения с возможностью выбора*. Такие программы позволяют сотрудникам выбирать из «корзины» льгот наиболее для них привлекательные. Другие компании, пользуясь отраслевыми обзорами, ищут наиболее желательное сочетание льгот. Обеспечиваемые крупными компаниями пакеты льгот и пособий способны удовлетворить нужды всех работников. Так, *Hallmark Cards* предлагает «семейный» пакет льгот, включающий оплачиваемый шестимесячный отпуск по уходу за ребенком, неоплачиваемый отпуск одному из родителей, частичную компенсацию затрат на усыновление ребенка, помощь в поиске услуг по уходу за детьми и престарелыми родственниками, предоставление гибкого графика и разделение рабочего места между несколькими работниками (разделенная ставка), проведение семинаров на тему «родители и дети» во время обеденных перерывов, медицинские услуги для детей в шести близлежащих больницах.

Компании проявляют большую отзывчивость к потребностям работников, которые стремятся совместить семейные и трудовые обязанности, но в этой связи возникают вопросы об обязательствах корпораций оказывать сотрудникам помощь в уходе за детьми и пожилыми родителями (см. «В фокусе — этическая проблема»).

УВОЛЬНЕНИЕ

Несмотря на все усилия руководства и специалистов по УЧР, организации расстаются и будут расставаться со своими сотрудниками. Кто-то уходит на пенсию, другие меняют работу, должности третьих сокращаются в связи со слиянием. В контексте

В ФОКУСЕ — ЭТИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

ЗАБОТА ПОД ДАВЛЕНИЕМ

Является ли поиск возможностей по уходу за детьми и пожилыми родственниками обязанностью исключительно самих работников компаний или преуспевающий работодатель должен оказать посильную помощь в этом тем, кто тяжелым трудом создает для него прибыль? Связанный с проблемами охраны здоровья поиск квалифицированных и недорогих услуг по уходу за детьми стоит в ряду проблем первостепенной важности для большинства семей, в которых работают оба родителя. Помимо заботы о детях на многих сотрудниках компаний лежит ответственность по уходу и за престарелыми родственниками.

По оценкам ученых, из-за подобных проблем американские компании ежегодно теряют \$ 17 млрд, так как их сотрудники в рабочее время занимаются поиском сиделок или дневных центров для родителей, отвозят их к докторам или остаются дома с заболевшими стариками. А те, кто пока избавлен от такой необходимости, могут проводить бессонные ночи у постели больных матери или отца и потому с трудом концентрируются на производственных проблемах.

Тенденции к старению населения, увеличению продолжительности жизни, в том числе и людей, страдающих хроническими заболеваниями, а также сокращение государственных дотаций на здравоохранение приведут к тому, что к 2003 г. у каждого третьего работающего американца окажется на попечении хотя бы один престарелый родственник. Критики щедрых социальных льгот считают, что работодатели отнюдь не обязаны брать на себя функции по финансовой поддержке няnek и сиделок для детей и родителей своих работников. В компаниях, предлагающих помощь семьям сотрудников, основное внимание уделяется заботе о детях, но даже «детские» программы — редкость для корпоративной Америки. Согласно отчетам Управления статистики трудовых ресурсов США за 1993 г., льготы и пособия по уходу за детьми предоставляют всего 7 % крупных и средних компаний, причем подавляющая часть социальной помощи предназначена только для квалифицированных работников и административного аппарата.

Сегодня некоторые ведущие компании внедряют у себя программы помощи в уходе за пожилыми людьми. Например, в *Stride-Rite* организован дневной центр, рассчитанный в общей сложности на 15 взрослых и 55 детей. В рамках программы социальной помощи, действующей в компании *Johnson & Johnson*, предусматривается, что если опекающих пожилых родителей сотрудников не устраивает работа «с девяти до пяти», они имеют право на гибкий график. В других компаниях работникам предлагается помощь иного рода. Например, в фирме по производству мебели *Hermann Miller* сотрудников обеспечивают информацией об услугах по уходу за пожилыми людьми. На пороге нового тысячелетия многим семьям приходится направлять дополнительные средства на заботу о близких, поэтому вопросы о разделении этой обязанности между работником и работодателем не потеряют актуальности и в будущем.

Источники: Nancy Folbre, «Tredicators: Should Corporate America Be in the Baby-Sitting Business?», *Working Woman*, February 1995, 16; Julia Lawlor, «Why Companies Should Care», *Working Woman*, June 1995, 38–41, 70.

удержания рабочей силы проблема увольнений имеет двойственное значение. Во-первых, организация получает возможность освободиться от работников, исполняющих обязанности не надлежащим образом. Многие сотрудники проявляют недовольство тем, что их неэффективным коллегам позволено оставаться в компании, получая равные с ними зарплату и льготы. Во-вторых, работодатели, воспользовавшись случаем, могут провести с уходящим работником **выходное интервью**, чтобы определить причины его решения¹⁸. Ценность такого интервью состоит в том, что оно

представляет собой удобное и недорогое средство изучения слабых мест организации в работе с персоналом и, следовательно, уменьшения текучести кадров.

Во многих компаниях сокращение штатов происходит вследствие слияний или под влиянием глобальной конкуренции, что нередко приводит к одновременному увольнению большого числа менеджеров и рядовых работников. В подобных случаях просвещенные компании пытаются оказать помощь оказавшимся «лишними» служащим. К примеру, при одном из слияний *General Electric* проводила сокращение 900 служащих в три этапа. Для этих людей был организован специальный центр помощи в трудоустройстве и переобучении, *GE* разместила в местных газетах объявления о высвобождающихся специалистах. Когда *Rhino Foods* пришлось в качестве временной меры прибегнуть к сокращению штатов, президент компании лично обратился к сотрудникам с предложением сообща найти альтернативу увольнению. Решением стал «временный перевод работников» в другие компании, такие как *Gardener's Supply* и *Ben & Jerry's*. Переведенные сотрудники *Rhino Foods* получали зарплату у временного работодателя, но сохраняли все льготы *Rhino*. Стремящаяся помочь в трудоустройстве уволенным служащим компания демонстрирует уважение к людям и поддерживает позитивную корпоративную культуру.

Вопросы

1. 2010 год. В вашей компании централизованное планирование уступает фронтальному принятию решений, бюрократия — командной работе. Цеховые рабочие используют компьютеры и роботов. Из-за недостатка рабочей силы многие вакансии не заняты, а имеющимся претендентам на должности недостает навыков для работы в команде, принятия решений, использования сложных технологий. Вы занимаете пост вице-президента по УЧР с 1990 г. Как вы, будучи опытным кадровиком, подготовились к этим проблемам?
2. Владелец некоей фирмы обратился к вам за советом относительно его ответственности за предоставление равных возможностей при трудоустройстве. Какие два момента в рамках этой проблемы вы выделите как особо важные?
3. Каким образом деятельность по планированию, подготовке, оценке рабочей силы и оплате труда может быть связана с корпоративной стратегией?
4. Вспомните о собственном опыте работы. Какие из действий специалистов по ЧР, описанных в данной главе, были предприняты в отношении вас?
5. Чем объясняется необходимость планирования и прогнозирования в сфере УЧР? Обсудите эту проблему.
6. Насколько «достоверной», по вашему мнению, является информация, полученная в личной беседе, в сравнении с результатами письменных тестов и многоплановой оценкой кандидата, если он претендует на должность преподавателя вуза (на место рабочего сборочного цеха)?
7. Какие методы могут принять на вооружение специалисты по ЧР для усовершенствования процедур подбора и интервьюирования кандидатов?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА. ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

ПРОСЬБА О РЕКОМЕНДАЦИИ

Директору по УЧР компании *Cyn-Com System* Тесс Данвилль поручено обсудить условия прекращения договора трудового найма с Терри Винстоном, региональным менеджером по сбыту. Вопрос об увольнении встал в связи с пристрастием Т. Винстона к наркотикам и алкоголю. Постоянные клиенты удовлетворены его работой, но высшие руководители компании более не могут полагаться на сотрудника. От его работы — продавца и наладчика диагностического медицинского оборудования — зависят жизни людей. Т. Винстон дважды получал дисциплинарные предупреждения, но не сумел справиться со своими проблемами. До определенного момента его спасали только уникальные личные качества — технические знания и талант продавца.

Итак, вице-президент компании поручил Т. Данвилль предложить Т. Винстону уйти по собственному желанию и уведомить его, что иначе он будет уволен. По условиям договора сотрудник не имеет права работать на конкурентов и обязан пройти реабилитационный курс. В случае согласия Т. Винстону гарантировалась конфиденциальность относительно причин отставки, хорошие рекомендации и особая благодарность компании за те миллионы долларов, что он заработал для *Cyn-Com*. Т. Винстон согласился на предложенный вариант, но после его ухода выяснилось, что он допускал множество ошибок, а действия, которые предпринимались для их сокрытия, граничили с мошенничеством.

Вскоре Т. Данвилль получила просьбу связаться с директором по персоналу одной из компаний, торгующих кардио-пульмонологическим оборудованием, и предоставить ему характеристику на Т. Винстона. По указанному в письме адресу она поняла, что Т. Винстон, соблюдая условия договора, устраивается на работу в компанию, которая не является конкурентом *Cyn-Com*. К тому же она слышала, что Терри сдержал слово и прошел 30-дневный курс лечения в наркологической клинике. Т. Данвилль понимает, что сотрудник ждет от компании обещанного соблюдения конфиденциальности, но она осознает, что если бы о сомнительных сделках Терри стало известно до его ухода из *Cyn-Com*, он был бы уволен без всяких условий. А теперь ее просят дать рекомендацию Т. Винстону для поступления на работу в другую компанию, торгующую медицинским оборудованием.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Выполнить условия договора, полагая, что, пройдя полный курс реабилитации, Т. Винстон готов занять ответственную должность.
2. Посоветоваться с вице-президентом по сбыту и попросить освободить от обязательств перед Т. Винстоном или самому рекомендовать бывшего сотрудника на новую работу. В конце концов именно вице-президент предложил заключить договор с Т. Винстоном. А вы врать не хотите.
3. Не вдаваясь в детали, написать такую рекомендацию, чтобы ваш коллега из другой компании понял, что Т. Винстон — не лучший кандидат.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

НЕТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Руководители компании *Mutual of New York (MONY)* приняли решение о переводе операционного подразделения фирмы из Манхэттена в графство Ветчестер. Предпринятый шаг сулил *MONY* огромную экономию, несмотря на то, что ее штаб-квартира оставалась в Нью-Йорке.

Положение с человеческими ресурсами в Ветчестере во многом отличалось от ситуации в Манхэттене. Благодаря масштабной специальной программе, более половины из 1 тыс. работников, необходимых для нового операционного подразделения, должны были переехать в Ветчестер. Но на новом месте *MONY* окружали куда более сильные, чем она сама, соседи — *IBM, General Foods, PepsiCo, Reader's Digest*. Для того чтобы привлечь квалифицированных специалистов, компании необходимо было проявить немалую изобретательность.

В этих непростых условиях менеджеры *MONY* решили прибегнуть к нетрадиционным методам привлечения кадров, предложив кандидатам гибкий график работы, разделенные ставки, возможность выбора рабочих мест, помощь в уходе за детьми. Согласно гибкому графику, каждый отдел должен был выполнять основную работу в обычные часы с 8 : 30 до 16 : 30, но отдельным работникам позволялось выбирать удобные для них часы с 7 : 30 до 21 : 00. Более 20 человек получили право занимать вдвоем одну ставку. Занятым неполный рабочий день предоставлялись пропорциональные трудовому вкладу льготы и пособия. Выбор рабочего места давал возможность часть дня работать дома. Специалистам, работающим на компьютерах, предоставлялась полная свобода в выборе рабочего графика — они могли работать в любое время суток. Помощь в уходе за детьми включала предоставление шестимесячного неоплачиваемого отпуска и гарантировала сохранение рабочего места по его окончании.

Девиз *MONY* — что хорошо для человека, то хорошо для бизнеса. Высшее руководство и специалисты по ЧР верят, что избрали верную политику для привлечения и удержания квалифицированных и производительных работников.

ВОПРОСЫ

1. Насколько оправдана политика *MONY* по подбору и сохранению рабочей силы?
2. Хотелось бы вам работать в операционном подразделении *MONY*?
3. Какие дополнительные меры могла бы предпринять компания *MONY* для привлечения и удержания работников?

Литература

- ¹ *Jenny C. McCune*, «On the Train Gang», *Management Review*, October 1994, 57–60.
- ² *Cynthia D. Fisher*, «Current and Recurrent Challenges in HRM», *Journal of Management* 15, 1989, 157–180.

- ³ *Steven H. Appelbaun, Roger Simpson, Barbara T. Shapiro*, «The Tough Test of Downsizing», *Organizational Dynamics*, Autumn 1987, 68–79.
- ⁴ *Ross L. Fink, Robert K. Robinson, Ann Canty*, «DuPont vs. Chemical Workers Association: Further Limits on Employee Participation Programs», *Industrial Management*, March–April 1994, 3–5; *Scott Seegert and Brian H. Kleiner*, «The Future of Labor-Management Relations», *Industrial Management*, March–April 1993, 15–16; «Washington Week», *The Tennessean*, October 1, 1995, 18 A.
- ⁵ *James G. March and Herbert A. Simon*, *Organizations*, New York; Wiley, 1958.
- ⁶ *Dennis J. Kravetz*, *The Human Resources Revolution*, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1989.
- ⁷ *David E. Ripley*, «How to Determine Future Workforce Needs», *Personnel Journal*, January 1995, 83–89.
- ⁸ *D. Quinn Mills*, «Planning with People in Mind», *Harvard Business Review* 63, July–August 1985, 97–105.
- ⁹ *J. W. Boudreau and S. I. Rynes*. «Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis», *Journal of Applied Psychology* 70, 1985, 354–366.
- ¹⁰ *James M. Jenks and Brian I. P. Zevnik*, «ABCs of Job Interviewing», *Harvard Business Review*, July–August 1989, 38–42.
- ¹¹ *Bruce McDougall*, «The Thinking Man's Assembly Line», *Canadian Business*, November 1991, 40–44; *Louis Kraar*, «Japan's Gun-Ho U.S. Car Plants», *Fortune*, January 30, 1989, 98–108; *Richard Koenig*, «Toyota Takes Pains, and Time, Pilling Jobs at Its Kentucky Plant», *The Wall Street Journal*, December 1, 1987, 129.
- ¹² *Bernard Keys and Joseph Wolfe*, «Management: Education and Development: Current Issues and Emerging Trends», *Journal of Management* 14, 1988, 205–229.
- ¹³ *Francine Alexander*, «Performance Appraisals», *Small Business Reports*, March 1989, 20–29; *V. R. Buzzotta*, «Improve Your Performance Appraisals», *Management Review*, August 1988, 40–43.
- ¹⁴ *Richard I. Henderson*, *Compensation Management: Rewarding Performance*, 4th ed., Reston, Va.; Reston, 1985.
- ¹⁵ *B. M. Bass and G. V. Barrett*, *People, Work, and Organizations: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 2d ed., Boston: Allyn & Bacon, 1981; *D. Doverspike, A. M. Carlisi, G. V. Barrett, R. A. Alexander*, «Generalizability Analysis of a Point-Method Evaluation Instrument», *Journal of Applied Psychology* 68, 1983, 476–483.
- ¹⁶ U.S. Chamber of Commerce, *Employee Benefits 1983*, Washington, D.C.: U.S. Chamber of Commerce, 1984.
- ¹⁷ *Christopher Farrell, Paul Magnusson, Wendy Zellner*, «The Scary Math of New Hires», *Business Week*, February 22, 1993, 70–71.
- ¹⁸ «Exit Interviews: An Overlooked Information Source», *Small Business Report*, July 1986, 52–55.

Глава 14

МНОГООБРАЗИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Ценность многообразия

Характеристики многообразия

Отношение к многообразию

Изменения на рабочих местах

Позитивные действия

Современные дебаты о позитивных действиях

«Стеклянный потолок»

Новые ответы на вызов

Изменение корпоративной культуры

Обучение осознанию разнообразия

Установление в организации новых взаимоотношений

Чего желали бы люди

Скрытые меньшинства

Выравнивание семейных приоритетов

Эмоциональная близость

Сексуальные домогательства

Глобальное многообразие

Коммуникативные различия

Преимущества и издержки многообразия

Парадоксы многообразия

Выгоды оценки многообразия

Издержки игнорирования многообразия

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Характеристиках многообразия рабочей силы и о том, почему все большее число корпораций переходит на позиции этнорелятивизма
- ◆ Принципах управления рабочей силой с разнообразными культурными характеристиками
- ◆ Преимуществх и недостатках программ позитивных действий
- ◆ Изменениях культуры корпорации
- ◆ Ожиданиях работников; о проблемах скрытых меньшинств и сексуальных домогательствах
- ◆ Преимуществх осознания ценности многообразия и издержках, связанных с его игнорированием

Управленческая проблема

В 1989 г. Фил Косак, владелец *Carolina Fine Snacks (CFS)*, получил приглашение посетить ярмарку вакансий для инвалидов. В компании каждые полгода сменялось до 80 % работников, и ее хозяин решил воспользоваться случаем и обратиться к недооцененному источнику рабочей силы. На ярмарке Ф. Косак познакомился с Дэвидом Брютоном, который понравился ему своим оптимизмом, честностью и искренним желанием работать. Инвалид был принят на место упаковщика и отправителя грузов. Д. Брютон вспоминает: «То, что я стал первым принятым в штат компании сотрудником с физическими недостатками, стало для меня большой наградой». Решение главы компании нанять Д. Брютона — а позднее еще семерых инвалидов — затронуло и других работников *CFS*, которые должны были обучать новичков. Среди старожил фирмы были и те, кто сомневался в способности новых сотрудников выполнять рабочие задания, и те, кто считал, что из-за инвалидов будут пересмотрены действующие в компании программы льгот и пособий. Некоторые опасались, что у инвалидов будет большой процент невыходов на работу, что приведет к увеличению нагрузки на других работников. С другой стороны, многие сотрудники-инвалиды хотели учиться и работать, но чувствовали себя некомфортно в новом незнакомом окружении, беспокоились о том, уживутся ли они в коллективе¹.

Как вы думаете, смогут ли работники-инвалиды внести существенный вклад в деятельность *CFS*? Будь вы на месте владельца фирмы, в чем заключалась бы ваша реакция на опасения работников-инвалидов и остальных сотрудников *CFS*?

Многообразие населения, рабочей силы и рынков — реальность, которую не имеет права игнорировать ни один руководитель. Всем менеджерам — и небольших организаций, таких как *Carolina Fine Snacks*, и гигантских корпораций, таких как *PepsiCo* и *DuPont*, — ежедневно приходится управлять отличающейся высоким разнообразием рабочей силой. Управление многообразием рабочей силы включает набор, обучение и эффективное использование работников, представляющих широчайший спектр общества с точки зрения возраста, расы, пола, дееспособности, этнических различий, вероисповедания, сексуальной ориентации, образования, экономического положения.

Принятые в таких компаниях, как *Xerox*, *AT&T*, *Burger King*, *Avon*, *Levi Strauss* и *Hoechst Celanese*, программы найма и продвижения сотрудников учитывают разнообразие характеристик рабочей силы, предусматривают обучение работников, которые должны с уважением относиться к этническим, расовым и половым различиям коллег.

Только сегодня в деятельности американских компаний начинает отражаться образ США как «плавильного котла» наций. В прошлом американцы разного национального происхождения и вероисповедания стремились к тому, чтобы как можно меньше отличаться друг на друга. Возможности для служебного роста открывались тем, кто легко приспособился к основному потоку более мощной культуры. Некоторые иммигранты в своем желании стать «настоящими американцами» шли на крайности: отказывались от родного языка, изменяли фамилии, «забывали» о своей уникальной культуре.

Современные организации придерживаются мнения, что каждый человек неповторим и не похож на другого, и что те различия, которые люди приносят на рабочее место, имеют собственную ценность. От работников уже не ждут, чтобы все они принимали одинаковые отношения и ценности. В компаниях приходят к пониманию того, что использование различий сотрудников способствует повышению конкурентоспособности на мировых рынках (благодаря применению новых талантов). В Северной Америке разнообразие рабочей силы было реальностью уже много лет назад, но только в 1990-х гг. менеджмент предпринимает исключительные усилия для его принятия и *управления* многообразием.

В этой главе мы рассматриваем тему многообразия рабочей силы и методы управления ею, негативные последствия игнорирования разнообразия и преимущества успешного менеджмента.

Ценность многообразия

Завод компании *Digital Equipment* близ Бостона производит клавиатуры для компьютеров. Его штат (350 человек) — выходцы из 44 стран, которые говорят на 19 языках. Письменные объявления на заводе печатаются на английском, французском, испанском, китайском, португальском и вьетнамском языках. Такое удивительное разнообразие становится типичным для многих компаний.

Большинство менеджеров — любого национального происхождения — плохо подготовлены к современным культурным различиям. Многие американцы посещали отдельные — для черных и белых — школы, проживали в районах, в которых доминировали представители одной из рас, не поддерживали контактов с людьми, существенно отличающимися от них самих. Типичный американский менеджер, получивший традиционное управленческое образование, «всегда готов» к совершенной ошибке, подобных следующим.

- ♦ Оценив высокие показатели качества труда работницы (вьетнамки по национальности), руководство приняло решение о повышении ее в должности. Вопреки ожиданиям, сотрудница отказалась от должности, так как в противном случае она оказалась бы на «одной ступеньке» с мужем (также работником этой компании). А в соответствии с вьетнамскими традициями статус мужа должен быть выше общественного положения жены.
- ♦ Менеджер считает, что дружеское похлопывание по руке или спине — лучший способ выражения поддержки подчиненному. Работники азиатского происхождения ненавидят, когда до них дотрагиваются, поэтому они избегают этого менеджера, а некоторые даже попросили перевести их на другие участки.
- ♦ Менеджер отказался от подарка новой сотрудницы-иммигрантки, которая хотела выразить ему свою благодарность за предоставленную работу. Свое решение он объяснил принятой в компании политикой. Работница была настолько уязвлена, что уволилась.

Прежде чем перейти к рассмотрению методов решения связанных с многообразием рабочей силы организационных проблем, мы дадим определение данного феномена и проанализируем отношение к нему менеджеров и сотрудников.

ХАРАКТЕРИСТИКИ МНОГООБРАЗИЯ

Многообразие рабочей силы означает принятие на работу и включение в коллектив индивидов, обладающих различными человеческими качествами или принадлежащих к разным культурным группам. С точки зрения отдельного человека, многообразие означает включение в коллектив людей, отличных от него самого по таким характеристикам, как возраст, национальность, пол или раса.

Несколько важных характеристик многообразия приведено на рис. 14.1. Во внутреннем круге представлены первичные характеристики разнообразия, которые включают «врожденные» различия или те, которые имеют стойкое влияние на человека на протяжении всей его жизни². К первичным различиям относятся возраст, национальность, пол, физические возможности, раса и сексуальная ориентация. Данные характеристики являются ключевыми элементами для формирования имиджа и мировоззрения индивида.

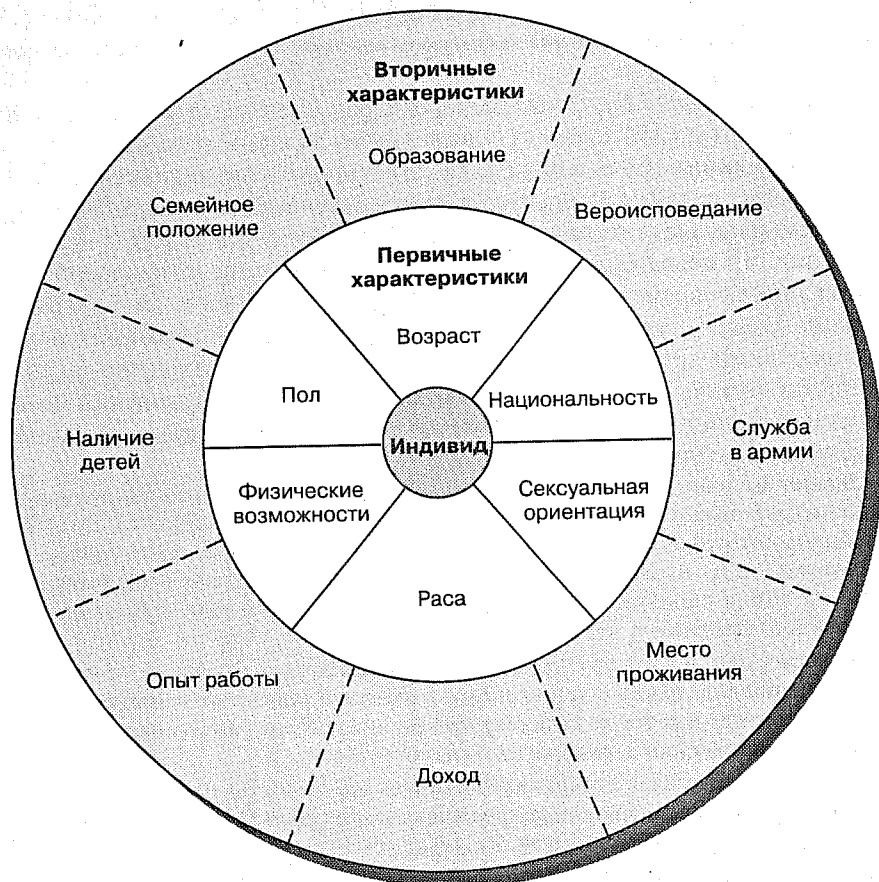


Рис. 14.1. Первичные и вторичные характеристики многообразия

Вторичные характеристики разнообразия (внешний круг на рис. 14.1) приобретаются и могут изменяться в течение жизни индивида. Они менее влиятельны, чем первичные, но оказывают серьезное воздействие на самосознание и мировоззрение человека. Например, ветеранов войны во Вьетнаме часто воспринимают как людей, очень не похожих на других, что обусловлено участием в боевых действиях. Женатые люди могут восприниматься иначе, чем одинокие. Точно так же опыт работы, образование и место проживания влияют на отношение человека к самому себе, к другим людям, на его образ в чужих глазах.

Мужчина 55 лет, белый, выпускник Гарвардского университета, отец двоих взрослых детей, вице-президент компании, входящей в список *Fortune 500*, как правило, воспринимается совершенно иначе, чем 25-летняя женщина, сотрудница канцелярии, мать-одиночка, студентка вечернего отделения колледжа. Можете ли вы на основе этой информации предсказать личные приоритеты этих людей и темпы их служебного роста? Сегодня руководителям приходится учитывать, оценивать и использовать уникальные качества и опыт, которые привносятся в организацию каждым ее работником.

ОТНОШЕНИЕ К МНОГООБРАЗИЮ

Осознание разнообразия (т. е. его принятие, понимание и культивирование различий между людьми, направленное на развитие их уникальных талантов и предоставление возможности эффективной деятельности) — достаточно трудная задача для каждого менеджера, осложняемая этноцентризмом. **Этноцентризм** — это вера индивида в то, что группа или субкультура, к которой он принадлежит, изначально выше других групп и культур. Этноцентризм существенно затрудняет процесс осознания ценности многообразия. Отношение к собственной культуре как к самой лучшей — естественная тенденция для большинства людей³. Более того, мир бизнеса часто отражает ценности, поведение и восприятие однородной рабочей силы, состоящей из белых мужчин, представителей среднего класса. Действительно, большинство теорий управления основано на том, что рабочие разделяют одни и те же ценности, верования, мотивации, отношение к труду и вообще к жизни. Подразумевается, что существует единственный стиль поведения, способный повысить производительность и эффективность организации, и посему этот стиль должен быть освоен всеми ее сотрудниками⁴. Но это ложная посылка даже в тех случаях, когда речь идет о находящихся на одном культурном уровне работниках организации (см. «В фокусе — многообразие»).

Этноцентрические взгляды и стандартная культурная практика приводят к формированию **монокультуры** — культуре, приемлющей только один порядок вещей и только одну систему ценностей и верований. На рис. 14.2 представлены основные допущения монокультуры, доминирующей во многих американских организациях. Предположение, что отличающиеся от нас люди ущербны, не позволяет воспользоваться их уникальными талантами и способностями. Все еще живы точки зрения, в соответствии с которыми многообразие угрожает нормальному функционированию организации или утверждающие, что люди не должны обращать внимания на различия окружающих. Такая позиция мешает анализу субкультур организации, когда менеджеры игнорируют происходящие в компаниях изменения.

В ФОКУСЕ — МНОГООБРАЗИЕ

МУЖЧИНЫ И ЖЕНЩИНЫ ОБЩАЮТСЯ ПО-РАЗНОМУ?

В 1990-е гг. исследователи проявляют повышенный интерес к различиям полов в общении и нравственном развитии. В работе «*In a Different Voice*» («*Чужим голосом*») Кэрол Джиллиган рассматривает отличия (речь не идет о категориях «хуже» или «лучше») женского и мужского понимания морали, добра и зла. Так, принимая решения, мужчины опираются на абстрактные понятия, правила и иерархию, тогда как женщины ориентируются на отношения с другими людьми и на качество взаимоотношений. В публикации «*You Just Don't Understand*» («*Вы просто не понимаете*») Дебора Таннен отмечает, что женщины более коммуникабельны, стремятся оказывать поддержку коллегам. Мужчины же предпочитают конкурентный стиль общения, ориентированы на достижение результата. Во взаимоотношениях женщины стремятся к партнерству, тогда как мужчины любят давать советы и предлагать решения.

Необходимо отметить, что по стилю поведения ни один человек не является в чистом виде «мужчиной» или «женщиной». И все же исследователи выделяют основные различия стилей общения представителей противоположных полов.

Мужской стиль. Преобладающие черты	Женский стиль. Основное внимание уделяется
Утверждение превосходства и уникальности Результаты исполнения рабочих заданий Содержание Прямые требования В рабочее время — деловой стиль общения В раздражении — повышение голоса Акцент на правила, процедуры, приемы решения проблем Демонстрация власти через апеллирование к занимаемой должности	Пониманию Личным нуждам (своим или чужим) Процессу Намекам Действиям, направленным на то, чтобы другие люди чувствовали себя комфортно, были приняты всеми членами коллектива Вежливое обращение В решении проблем полагаются на взаимоотношения Демонстрация власти через требование уважения к другим

В основе образа «идеального» работника лежат предположения о равенстве как о сходстве индивидов. Когда такие качества, как «женатый», «конкурентоспособный» или «протестант», рассматриваются как норма, многие сотрудники чувствуют себя так, будто они не соответствуют требованиям данной организации. Люди с другим цветом кожи, женщины, гомосексуалисты, инвалиды, пожилые и другие работники с определенными отличиями ощущают свою «ущербность», могут оказаться жертвами стереотипов, признаваться ущербными только потому, что они отличаются от других. Белые гетеросексуальные мужчины, многие из которых сами не соответствуют параметрам «идеального» работника, также могут чувствовать себя дискомфортно в монокультуре, возмущаясь стереотипами, которые клеймят всех белых мужчин как расистов и сексуальных извращенцев. Признание ценности разнообразия означает уверенность в том, что *все* люди имеют на рабочем месте равные возможности⁵.

К. Джиллиган обнаружила, что различия в стиле жизни начинают развиваться в самом раннем возрасте. Маленькие мальчики предпочитают конкурентные игры с точными правилами, к которым прибегают для решения возникающих проблем. Игры девочек ориентированы на взаимоотношения, правила зачастую отсутствуют, главная цель игр — заинтересованность всех участников. Когда возникают проблемы, девочки предпочтут скорее закончить игру, чем подвергнуть риску дружбу. К. Джиллиган полагает, что эти противоположные подходы к играм определяют и различия в поведении взрослых мужчин и женщин.

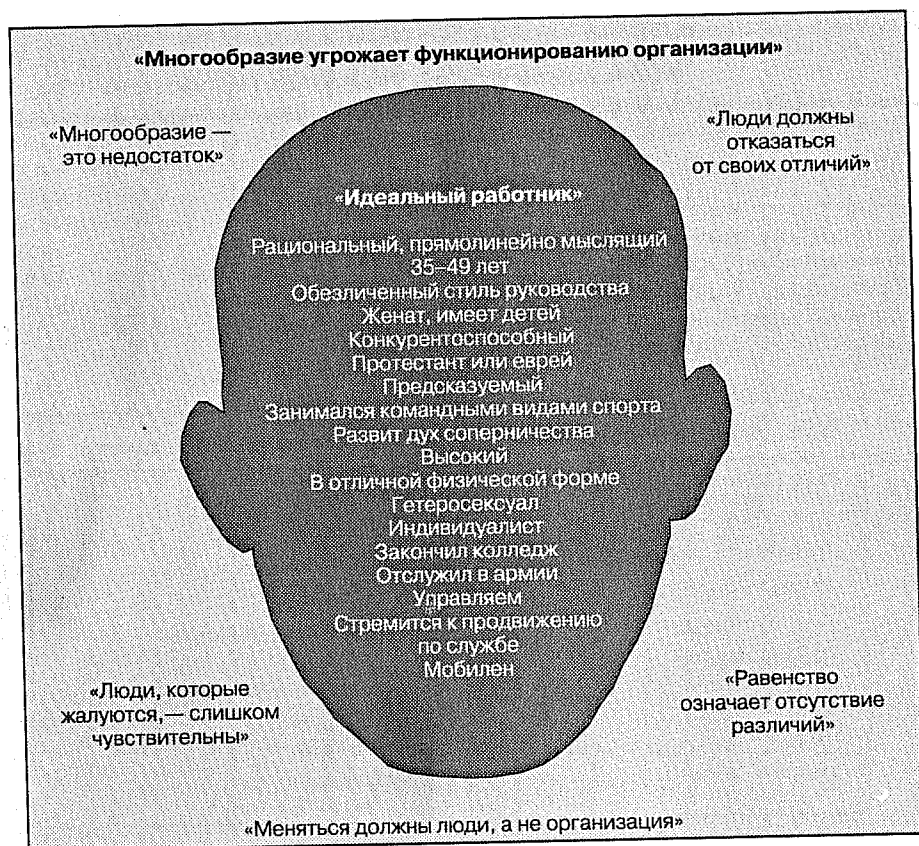
Впрочем, вопрос о природе различий, о том, являются ли они врожденными или приобретенными, — предмет дискуссий. Как видно из приведенной ниже таблицы, преобладающие поощрения девочек и мальчиков дошкольного возраста формируют у детей различные ценности, мотивации и стереотипы отношений.

Поощрения для мальчиков	Поощрения для девочек
Умеет думать	Милая
Легко учится	Обаятельная
Прекрасное воображение	Прелестная
Инициативен	Участливая
Научный склад ума	Художественная натура
Верный друг	Сама сердечность
Настоящая личность	Умеет себя вести
Трудыга	Помощница
Чувство юмора	Творческая натура

Источники: Carol Gilligan, In Different Voice, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982; Deborah Tannen, You Just Don't Understand, New York: Morrow Books, 1990.

Целью организаций, стремящихся к культурному разнообразию, является плюрализм, а не монокультура, этнорелятивизм, а не этноцентризм. **Этнорелятивизм** — это вера в то, что все группы и культуры изначально равны. **Плюрализм** означает, что организация принимает несколько субкультур. Движение в сторону плюрализма означает стремление к более полной интеграции в организацию тех работников, которые в противном случае могли бы чувствовать себя изолированными и отверженными.

Для перехода от монокультуры к плюрализму большинству организаций придется приложить огромные усилия. В условиях монокультуры работники не задумываются о культурных различиях или приобретают негативные стереотипы относительно ценностей других людей, полагая, что высшим достижением цивилизации является их собственное мировоззрение. Обучение облегчает сотрудникам принятие различных образов мышления и стереотипов, является первым шагом в отходе от узколобо-



Источник: Marilyn Loden and July Rozener, *Worldforce Americal, Homewood, III.: Business One Irwin, 1991, 17–53.*

Рис. 14.2. Основные допущения «мужской белой» монокультуры

го, этноцентричного восприятия мира. В конечном итоге работники учатся интегрироваться в разнообразные культуры, т. е. избавляются от стереотипов поведения, в соответствии с которыми суждения о приемлемости, пользе, вреде и нравственности выносятся в связи с культурными различиями. Напротив, последние воспринимаются как неотъемлемые, естественные, как источник радости, а значит, организация должна культивировать истинный плюрализм, использовать преимущества многообразия человеческих ресурсов.

Например, менеджмент компании *IBM* поставил целью избавление от монокультурного мышления. В ее калифорнийском отделении, к примеру, учрежден ежегодный день многообразия, когда работники одеваются в национальные костюмы, исполняют традиционные танцы, готовят для всех свои национальные блюда. В компании ежемесячно демонстрируются видеофильмы об особенностях различных культур.

Изменения на рабочих местах

Осознание важности культурного многообразия и уважения культурных различий происходит из происходящих на рабочем месте, в обществе и в экономической среде изменений (глобализация экономики, перемены в структуре рабочей силы). В предыдущих главах мы рассматривали влияние глобальной конкуренции на компании Северной Америки. Интенсивность конкуренции постоянно повышается. Около 70 % американского бизнеса непосредственно вовлечено в соперничество с зарубежными производителями. Компании, которые добились успеха на мировом рынке, должны осваивать новые методы ведения бизнеса, учитывающие практику и требования различных культур. Например, в Лос-Анджелесе функционируют конструкторские центры 18 автомобильных компаний (прежде всего, японских и немецких). Почему? Население Южной Калифорнии — это англо-афро-испано-азиатская этническая смесь, и компании, которые продают автомобили по всему миру, «обкатывают» их на этом многонациональном «испытательном полигоне».

Другие компании (в частности, *Gillette* и *Motorola*) размещают производство за рубежом не только в поисках дешевой рабочей силы, но и для того, чтобы утвердиться на быстро развивающихся рынках. Эффективная деятельность компании предполагает, что национальное разнообразие принято во всех ее частях, и в стремлении наладить сотрудничество служащих разных отделений руководство *Motorola* организует совместный отдых в штате Колорадо своих рабочих из Флориды и Сингапура.

Но самая серьезная проблема — изменение структуры рабочей силы. По сравнению с 1950-ми годами, современный средний американский рабочий стал значительно старше, существенно возросла доля работающих женщин и иммигрантов. Когда-то составлявшие основную «ударную силу армии труда» белые мужчины сдали свои позиции (менее 50 % работающих), а белые мужчины, родившиеся в США, в 2000 г. будут составлять не более 15 % от всех вновь принятых на работу.

На рис. 14.3 представлены основные направления управления многообразной рабочей силой. Например, ожидается, что в 2000 г. 61 % женщин США (47 % рабочей силы) будут работать по найму. Это изменение открывает огромные возможности для организаций. С другой стороны, им придется все чаще сталкиваться с влиянием на производство таких проблем, как внутрисемейные конфликты в парах, в которых работают оба супруга, сексуальные домогательства. Поскольку семь из десяти работающих женщин имеют детей, организации должны быть готовы оказать им помощь в уходе за детьми.

Сегодня 25 % населения США люди африканского, азиатского и латиноамериканского происхождения, более 30 % жителей Нью-Йорка родились за границей. В Майами латиноамериканцы составляют две трети населения, Детройт — на две трети афро-американский, а Сан-Франциско — на треть азиатско-американский. Если в предыдущих поколениях большинство иммигрантов прибывали из Западной Европы, то 84 % современных искателей счастья — выходцы из стран Азии и Латинской Америки. Создание в организации свободной от предрассудков рабочей атмосферы

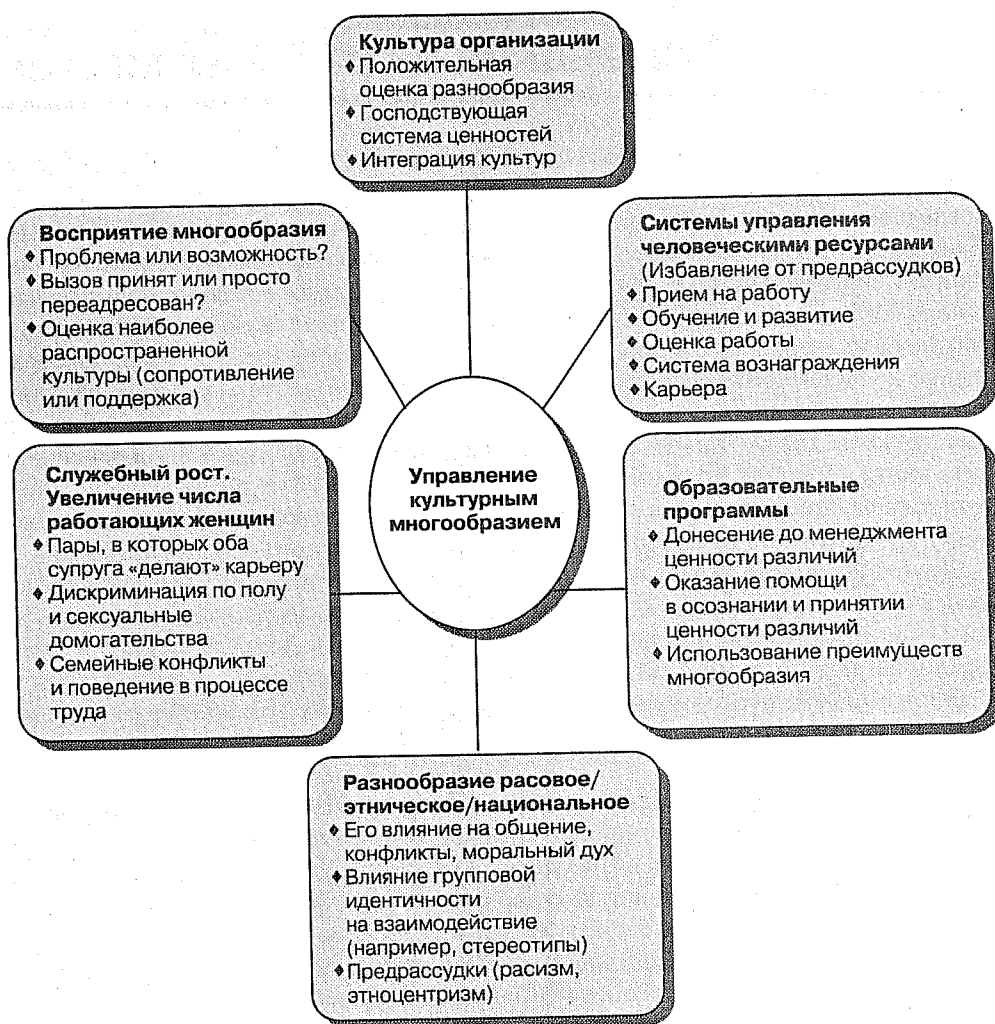


Рис. 14.3. Действия по управлению разнообразной рабочей силой

предполагает не только решение расовых, этнических и национальных вопросов, но и разработку специальных образовательных программ помощи иммигрантам.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА КОМПАНИИ UNITED PARCEL SERVICE

Компания *United Parcel Service (UPS)* была обязана выполнять требования Закона о гражданских правах (1964 г.), но ее основатель Джеймс Кэйси осознавал, что привлечение национальных меньшинств к работе будет эффективным только в том случае, если менеджмент проявит чувствительность к особенностям и потребностям новых сотрудников. В компании была разработана уникальная программа обучения. Для того чтобы помочь менеджерам лучше осознавать потребности сотрудников и покупателей разного происхождения, ежегодно 40 менеджеров среднего и высшего звена в течение месяца работают в городах, большинство жителей которых относятся к малообеспеченным слоям населения.

Например, девять менеджеров компании были командированы в городок Макаллен (штат Техас), где они участвовали в создании мобильной библиотеки для детей мексиканского происхождения, распространяли видеоматериалы о здоровом образе жизни и правильном питании.

Первоначально образовательная программа была рассчитана на менеджеров, у которых были замечены расовые предрассудки, и тех, кто плохо справлялся со своими обязанностями по руководству меньшинствами. Сегодня в программе участвуют 850 менеджеров. «Основатель нашей фирмы верил, что нельзя понять проблемы сотрудника, не побывав в его шкуре», — говорит Дэн Пребел, менеджер. Он отмечает, что снижение показателей текучести кадров в *UPS* свидетельствует о результативности программы. Кроме того, все, кто участвовал в программе, начинают лучше понимать людей, отличных от них самих, и хорошо справляются со своими должностными обязанностями⁶.

Позитивные действия

С 1964 г. гражданское законодательство США запрещает дискриминацию по признакам расы, религии, пола или национального происхождения (см. гл. 13). Данная политика зарекомендовала себя как достаточно успешная, и все-таки, несмотря на открывшиеся возможности, большинство высших управленческих постов занимают белые мужчины. Сегодня во всех штатах, Конгрессе, Верховном Суде и корпоративной Америке бурно обсуждается программа позитивных действий.

СОВРЕМЕННЫЕ ДЕБАТЫ О ПОЗИТИВНЫХ ДЕЙСТВИЯХ

Программа позитивных действий была разработана 30 лет назад. Хотя экономическая ситуация постоянно улучшалась, в рядах рабочей силы преобладали белые мужчины. Необходимо было законодательно гарантировать равные права и возможности женщин, цветного населения, иммигрантов и других меньшинств, помочь им занять достойные места в экономической системе. Сегодня положение изменилось. Более половины американской рабочей силы составляют женщины и представители меньшинств, под влиянием международной конкуренции экономическая ситуация быстро изменяется. Нередко работодатели возлагали на этих людей большие надежды, в связи с чем они подвергались сильному давлению.

Через несколько лет после внедрения программы стало ясно, что лишь немногие из представителей «угнетенных групп» достигают вершин иерархических пирамид. Руководители компаний нередко разочаровываются в иммигрантах, которых они в соответствии с программой позитивных действий продвигали по службе, менеджеры ставят под сомнение уровень квалификации принимаемых на работу людей. Возникли вопросы: А заслуживают ли они работы вообще? Винаваты ли женщины и представители меньшинств в фиаско программы позитивных действий? Должны ли компании соглашаться с федеральными требованиями и принимать на работу представителей меньшинств?

В последние годы противники позитивных действий перенесли дебаты на уровень общественного сознания. Твердая позиция «никаких квот» президента Джорджа

Буша находилась в резком противоречии с Законом об американцах-инвалидах и с Законом о гражданских правах 1991 г. Лидеры республиканской партии делают заявления, направленные против расовых предпочтений при найме рабочей силы, а губернатор Калифорнии Пит Вилсон подписал указ о прекращении действия некоторых положений программы позитивных действий на территории штата. Вступив в должность, президент У. Клинтон объявил о пересмотре программы, что свидетельствовало о сомнениях в ее эффективности и демократической партии США.

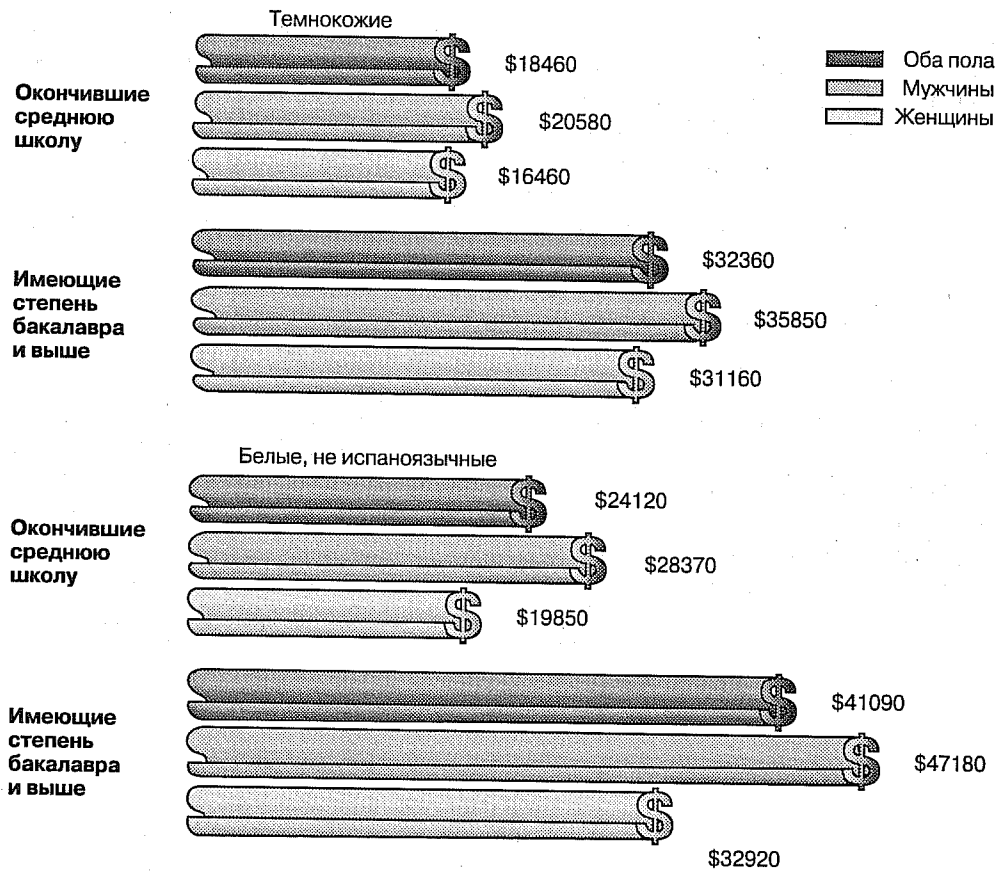
Некоторые компании доказывают необходимость изменения стратегий многообразия, настаивают на отказе от практики введения квот на рабочие места для женщин и представителей меньшинств. Один из вице-президентов компании *Pacific Gas & Electric* (давнего сторонника позитивных шагов) заявил, что сокращение персонала в его организации сделало практически невозможным найм представителей меньшинств. Руководство компании обратилось в Вашингтон с просьбой об утверждении экспериментальной программы, включающей семинары по лидерству для представителей меньшинств. Активисты движения за социальную справедливость утверждают, что подобные предложения являются лишь демонстрацией бурной деятельности, не предполагающей конкретных шагов. Обозреватель журнала *Scholastic Magazine* Эл Джексон, заметивший, что большинство фирм, несмотря на заявления их руководителей в поддержку позитивных шагов, в действительности ограничивали прием на работу женщин и представителей меньшинств или препятствовали их профессиональному росту, лишь выразил весьма распространенное в корпоративном мире мнение.

В конечном итоге проблема позитивных действий сводится к вопросам расизма и дискриминации женщин в организациях. Высшее руководство компаний часто просто не осознает, насколько «белой и мужской» является их корпоративная культура и насколько недоступной она кажется тем, кто очевидно не подходит под эти характеристики. Позитивные действия терпят неудачу, когда женщины, цветные и иммигранты попадают в монокультурную систему и все бремя адаптации к ней ложится на плечи самих кандидатов, не пользующихся поддержкой организации. Часто причиной неудачи позитивных шагов является эффект так называемого «стеклянного потолка».

«СТЕКЛЯННЫЙ ПОТОЛОК»

«Стеклянный потолок» — это невидимый барьер, отделяющий работающих в организациях женщин и представителей меньшинств от высших руководящих должностей. Кроме того, исследователи настаивают и на существовании «стеклянных стен», препятствующих горизонтальному перемещению сотрудников внутри организации⁷.

Очевидное свидетельство действенности «стеклянного потолка» — распределение женщин и представителей меньшинств по уровням корпоративной иерархии. По данным исследований, 97 % высших руководителей в США — белые и, по крайней мере, 95 % из них мужчины. Зарботки женщин и представителей национальных меньшинств также существенно ниже заработной платы белых мужчин. Как показано на рис. 14.4, доходы темнокожих мужчин на 24–27 % меньше зарботков белых сослужащих даже в том случае, если они имеют одинаковое образование. Женщины получают значительно меньше, чем мужчины, а темнокожие женщины — еще меньше.



Источник: *Population Profile of the United States 1995*, U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, July 1995.

Рис. 14.4. Разрыв в оплате труда в США

По мере продвижения по служебной лестнице разница в оплате возрастает. На уровне вице-президента компании средняя зарплата женщин на 42 % меньше, чем у их коллег-мужчин.

Огромные трудности ждут женщин, которые хотят продолжать карьеру по возвращении из отпуска по уходу за ребенком (так называемая «коля материнства», когда привязанность женщины к детям ограничивает, как предполагается, ее приверженность компании). Молодые мамы оказываются независимо от их квалификации и опыта в роли новичков и отстают в зарплате, занимаемых должностях и ответственности.

Еще одна проблема «стеклянного потолка» — права гомосексуалистов. Многие геи и лесбиянки убеждены, что в силу их сексуальной ориентации они в значительно большей степени, чем их «нормальные» коллеги, рискуют потерять работу, а их шансы продвинуться вверх по служебной лестнице минимальны. Менеджер по персоналу огромного госпиталя в Мидвестерне не имеет ничего против того, чтобы ее коллеги

знали о том, что она лесбиянка, но считает, что на высших уровнях иерархии это просто не принято. Поэтому геи и лесбиянки часто скрывают свою гомосексуальную природу.

Чем объясняется существование «стеклянного потолка»? Чаще всего господством на высших уровнях организации монокультуры — культуры белых и гетеросексуалов. Мужчины, работающие в сфере управления человеческими ресурсами, предпочитают нанимать и продвигать по службе людей, которые выглядят, думают и работают так же, как и они. Совместимость в мышлении и поведении играет важную роль на верхних уровнях иерархии в организациях. Из поднимающихся по иерархической лестнице белые более совместимы с теми, кто уже «окопался» на вершине.

Другой причиной существования «стеклянного потолка» является выдвижение женщин и представителей меньшинств на «находящиеся» в тени должности, вследствие чего их работа не попадает в поле зрения высшего руководства. Согласно господствующему среди мужчин-руководителей стереотипу, семья мешает женщинам исполнять их профессиональные обязанности, а представители меньшинств не обладают необходимыми компетенциями. Женщины и меньшинства уверены в том, что для того, чтобы их заметили и по достоинству оценили, приходится работать значительно больше, чем «представителям большинства», выполнять задания на более высоком уровне. Даже в том случае, если женщина или представитель меньшинств занимает некую руководящую должность, им слишком часто не удается продвинуться по иерархической лестнице выше в силу «мягкой» дискриминации на рабочих местах или расизма.

Новые ответы на вызов

И все-таки программа позитивных действий открыла двери американских организаций женщинам и представителям меньшинств. Однако на их пути к высшим должностям встали незримые, «стеклянные» преграды. Несмотря на Закон США о гражданских правах 1991 г., дополняющий аналогичный Закон 1964 г., программа позитивных шагов постоянно подвергается нападкам. Так как споры вокруг нее не утихают, компании нуждаются в поиске новых путей решения проблемы дискриминации при трудоустройстве.

Во-первых, в вопросах найма и продвижения по службе руководители организации и менеджеры должны исходить не из признаков пола и расы сотрудников, а основываться на таких факторах, как образование, опыт работы и личные качества. Во-вторых, организация имеет возможность проанализировать, оценить и, если это необходимо, внести коррективы в культуру и системы.

ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Современная корпоративная культура США отражает ориентированную на белого мужчину модель ведения бизнеса, которая не предусматривает участия женщин и меньшинств в важном процессе принятия решений и не содействует их продвижению

к вершинам корпоративной иерархии. В результате несовпадения доминирующей культуры с тенденцией к росту числа работающих женщин или представителей меньшинств корпорация утрачивает возможность использования талантов многих сотрудников, что негативно отражается на ее конкурентоспособности.

В гл. 3 и 12 мы рассматривали различные подходы к изменению культуры корпорации. Первый шаг менеджмента может заключаться в активном использовании символов новых ценностей (содействие представителям меньшинств). Осуществление положительных изменений предполагает пересмотр менеджерами собственных взглядов, осознание того, что возрастающее разнообразие рабочей силы — новая реальность. Возглавить деятельность по замене «белой мужской» монокультуры культурой, в которой ценятся различия, должны руководители организации.

Необходимо, чтобы менеджеры захотели исследовать действующие в организации неписанные правила и доминирующие стереотипы. На чем основаны мифы о меньшинствах? В чем состоят ценности существующей культуры? Изменение культуры предполагает использование различных методов. В некоторых компаниях, менеджмент которых стремится определить влияние корпоративных ценностей на женщин и представителей меньшинств, проводятся опросы, собеседования, организуются фокус- группы.

НОВАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ *CORNING*

В середине 1980-х гг. менеджмент фирмы *Corning* отметил, что женщины и профессионалы афро-азиатского происхождения увольняются из компании в два раза чаще, чем белые мужчины. Высшее руководство поручило выяснить причины этого явления, а также предложить способы удержания талантливых работников специальной рабочей группе, которая выработала следующие требования к кадровой политике.

- ♦ Необходимость доведения до сотрудников ценностей расы и пола, с акцентом на те аспекты корпоративной культуры, которые препятствуют гибкости и разнообразию (в частности, стиль одежды, принятый в белой мужской культуре).
- ♦ Организация служб по уходу за детьми, предоставление длительного отпуска по уходу за детьми для всех нуждающихся работников.
- ♦ Организация семинаров по планированию карьеры для всех работников.
- ♦ Включение в отчеты вопросов управления разнообразием рабочей силы и гибкости руководства.

С момента внедрения предложенных изменений положение с приемом на работу и удержанием работников афро-азиатского происхождения и женщин в *Corning* существенно улучшилось⁸.

Менеджеры многих компаний осознают, что люди желали бы работать в организациях, в которых исключена дискриминация при приеме на работу и в процессе труда. А лояльные, обученные, квалифицированные сотрудники — залог успеха любой компании.

ОБУЧЕНИЕ ОСОЗНАНИЮ МНОГООБРАЗИЯ

Во многих организациях, включая такие компании, как *Monsanto*, *Xerox*, *Mobil Oil*, действуют специальные образовательные программы **обучения осознанию многообразия**, цель которых состоит в разъяснении существующих в обществе предрас-

судков и стереотипов. Жизнь и работа в поликультурной среде требует от человека особых навыков общения, которые выходят за рамки умения эффективно взаимодействовать с людьми из собственной группы⁹. Программы осознания разнообразия призваны помочь сотрудникам организаций освоить методы конструктивного управления конфликтами в неоднородных по составу рабочих командах.

Чувствительность и открытость людей к «чужим» культурам сугубо индивидуальны. На рис. 14.5 представлена модель осознания разнообразия. Континуум простирается от полного отсутствия осознания многообразия до полного понимания и принятия различий между людьми. Основная цель обучения восприятию разнооб-

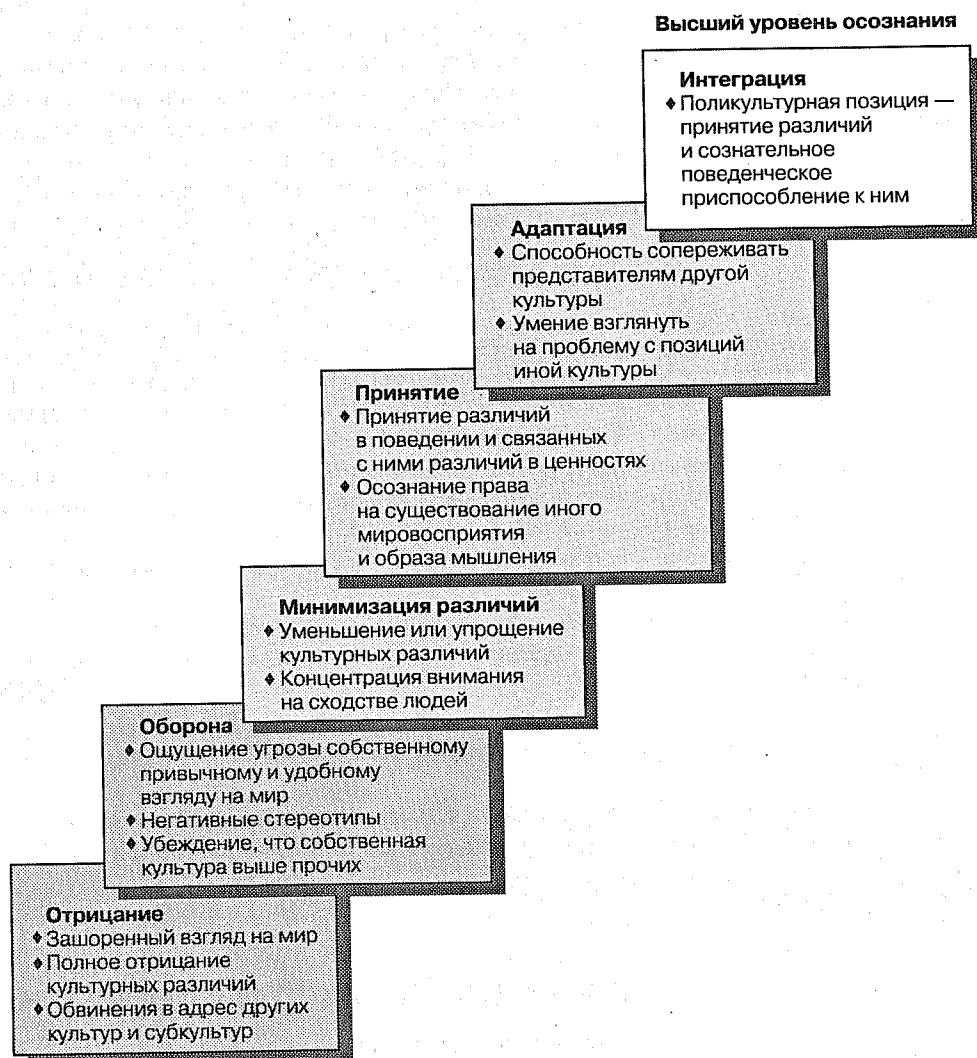


Рис. 14.5. Этапы осознания многообразия

разия состоит в том, чтобы помочь людям избавиться от предрассудков относительно некоторых индивидов и групп.

Используемые сегодня программы по осознанию многообразия призваны помочь людям с различным мировоззрением эффективно общаться друг с другом, понимать язык и контекст коммуникаций с представителями других групп. Цель обучения состоит в том, чтобы сотрудники организации умели проявлять гибкость, преодолевать стереотипы, относиться ко всем индивидам как к личностям, быть более открытыми во взаимоотношениях с другими людьми. Например, если бы вы участвовали в такой программе, вы более четко осознали бы свои культурные ценности, культурные границы и поведение в контексте вашей культуры. Затем вам будет обеспечена информация о других группах, может быть, вы получите возможность пообщаться с представителями других групп. Один из наиболее важных элементов в обучении многообразию — возможность объединения людей с различным мировосприятием таким образом, чтобы они совместно осваивали навыки межличностного общения.

Установление в организациях новых взаимоотношений

Мужчины, женщины, цветные, белые, пожилые, молодежь, физически здоровые, инвалиды — все они стремятся к новым взаимоотношениям на рабочем месте. В прошлом отношение к другим группам определялось за его пределами — в семье или в своей социальной группе. Стереотипы и ролевые ожидания, которые часто определяют традиционные виды отношений, не позволяли этим «другим» группам проявить свои уникальные таланты в процессе труда. Организации, принимающие многообразие, идут навстречу интересам всех групп, включая «скрытые» меньшинства.

ЧЕГО ЖЕЛАЛИ БЫ ЛЮДИ

Человек стремится определить свое отношение к людям, которые отличаются от него. Большинство работников искренне желают научиться навыкам установления свободных от стереотипов и предрассудков рабочих взаимоотношений; они становятся более чувствительными к стремлениям и нуждам коллег — представителей других групп.

В табл. 14.1 перечислены «требования» людей, желающих избежать стереотипов. Осознание этих нужд помогает людям относиться друг к другу с уважением. Каждый человек, а не только представители меньшинств, имеет нужды и желания и хотел бы, чтобы менеджмент и коллеги относились к ним с пониманием.

СКРЫТЫЕ МЕНЬШИНСТВА

До сих пор мы говорили о проблемах и правах представителей очевидных меньшинств США — женщин, темнокожих, азиатов, испаноязычных, престарелых и инва-

Таблица 14.1. Создание поликультуры: к чему стремятся люди?

Молодежь и пожилые работники стремятся:

- К большему уважению их жизненного опыта
- К тому, чтобы их воспринимали всерьез
- К тому, чтобы организации боролись за них, а не опекали

Женщины желали бы:

- Чтобы в них признавали равноправных партнеров
- Получать активную поддержку коллег-мужчин
- Чтобы проблемы семьи и работы активно рассматривались организацией

Мужчины хотели бы:

- Иметь ту же свободу чувств, что и женщины
- Чтобы их воспринимали как друзей, а не врагов
- Чтобы исчезла пропасть между ними и женщинами и дома, и на работе

Цветные люди стремятся к тому, чтобы:

- Их воспринимали как личностей, как представителей других этнических групп, как людей другой расы и как равноправных партнеров
- Установить более честные, открытые рабочие взаимоотношения с представителями других рас и этнических групп
- Иметь активную поддержку белых людей в борьбе с расизмом

Белые люди желали бы:

- Признания их этнического происхождения
- Снижения уровня дискомфорта и притворства в отношениях с представителями других рас
- Чтобы взаимоотношения с представителями других рас основывались на общих целях, заботах и взаимном уважении к различиям

Инвалиды хотят:

- Чтобы окружающие обращали внимание на их способности, а не на физические недостатки
- На равных работать и соревноваться со здоровыми коллегами, чтобы доказать, что они могут быть лучшими
- Не допустить изоляции

Люди без физических недостатков стремятся к:

- Более легким контактам с инвалидами
- Построению отношений с инвалидами на основе равенства

Геи и лесбиянки желали бы:

- Чтобы их воспринимали как личностей, а не людей, думающих исключительно о сексе
- Иметь равные с другими возможности при трудоустройстве
- Чтобы люди лучше осознавали влияние гетеросексуальности на рабочем месте

Гетеросексуалы хотели бы:

- Больше знать о геях и лесбиянках
- Лучше понимать правовые позиции геев или лесбиянок
- Улучшить взаимодействия гетеросексуалов с геями и лесбиянками

Источник: Marilyn Loden and Judy Rosener. Workforce America, Home Wood III: Business One Irwin, 1991, 76–78.

лидов. Но есть еще и «скрытые» меньшинства, к представителям которых относятся предвзято, окружая стеной отчуждения. Понятие **скрытых меньшинств** объединяет людей, некоторые образцы поведения которых воспринимаются как позорные, но пороки эти неочевидны¹⁰. Например, геи и лесбиянки, не зарегистрировавшие брак родители, атеисты, дети геев и лесбиянок, ВИЧ-инфицированные, алкоголики, наркоманы и другие люди с «отклонениями от нормы» нередко убеждены, что должны тщательно охранять свою «истинную» жизнь. Представители скрытых меньшинств часто задают себе вопросы: «Должен ли я сказать правду о себе?», «Кому я должен сказать?», «Узнают ли они правду?», «Как они отреагируют?»

ВЫРАВНИВАНИЕ СЕМЕЙНЫХ ПРИОРИТЕТОВ

В США насчитывается 8,7 млн работающих одиноких матерей и 1,4 млн участвующих в процессе труда отцов-одиночек. Менеджеры многих организаций прекрасно понимают, что для современной компании семейные программы являются не прихотью, а необходимостью. Во многих организациях пришли к осознанию того, что успешная семейная политика помогает привлекать и удерживать наиболее талантливые кадры (см. гл. 13).

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ БЛИЗОСТЬ

Еще один результат многообразия — отношения между мужчиной и женщиной на рабочем месте. Организации, как правило, негативно воспринимают близкие взаимоотношения между сотрудниками противоположных полов из опасения, что они приведут к нарушению баланса власти. Такое мнение базируется на предположении о том, что основа функционирования организации — рациональность и эффективность, а их скорее всего можно достичь в среде, в которой нет места чувствам. А дружба между мужчиной и женщиной может перерасти в романтические или сексуальные отношения, способные повредить нормальным рабочим взаимоотношениям.

Некоторые исследования на тему дружбы в организациях проливают свет на этот вопрос¹¹. Руководителей и рядовых работников опросили об отношении к эмоционально близким взаимоотношениям с коллегами своего и противоположного пола. Многие мужчины и женщины заявили, что имеют близкие взаимоотношения с сотрудниками противоположного пола. Названная «неромантической любовью» дружба выливается в доверие, уважение, конструктивную обратную связь и поддержку в достижении профессиональных целей. Близкая дружба далеко не всегда перерастает в романтические отношения и, как правило, положительно влияет на карьеру и работу каждого человека. Согласно результатам исследований, «неромантические любовные отношения» не вызывают проблем, а наоборот, позитивно влияют на работу в командах, поскольку способствуют уменьшению конфликтов. В любом случае, тесные психологические и эмоциональные взаимоотношения между мужчиной и женщиной на рабочем месте — здоровое и полезное явление.

СЕКСУАЛЬНЫЕ ДОМОГАТЕЛЬСТВА

Психологическая близость между мужчиной и женщиной на рабочем месте может быть положительным опытом, но сексуальное домогательство — никогда. Сексуальное домогательство противозаконно. Как форма дискриминации по полу сексуальное домогательство на рабочем месте является нарушением статьи 7 Закона США о гражданских правах 1964 г., а сексуальное домогательство в месте учебы — нарушением статьи 8 Закона США об образовании 1972 г. Ниже перечислены различные формы сексуального домогательства (по определению одного из университетов США).

- ◆ *Обобщенное.* Замечания и действия сексуального характера, не побуждающие к близости, но адресуемые коллеге исключительно из-за его/ее пола; относится ко всем представителям противоположного пола.
- ◆ *Неуместное/оскорбительное.* Не содержит сексуальной угрозы, но вызывает дискомфорт у коллеги, реакция которого (желание избежать встреч с обидчиком) ограничивает его/ее свободу и препятствует исполнению должностных обязанностей.
- ◆ *Проставание с обещанием вознаграждения.* Сексуальная «покупка» с возможностью привлечения к уголовной ответственности.
- ◆ *Домогательство с угрозой наказания.* Преследователь принуждает коллегу к сексуальным действиям, угрожая применением власти (рекомендации, оценки, выдвижение на должность и т. д.).
- ◆ *Сексуальные преступления и судебно наказуемые поступки.* Высший уровень сексуального домогательства. Такие действия, если о них становится известно правоохранительным органам, рассматриваются как уголовные преступления и судебно наказуемые поступки.

В последние годы участились случаи, когда в сексуальном домогательстве обвиняются женщины. Но в целом, в корпоративном мире, где господствует мужская культура, сексуальное домогательство в значительно большей степени направлено на женщин. Женщины, которые хотят сделать карьеру в областях традиционного доминирования мужчин, свидетельствуют о высоком уровне сексуальной агрессии. В компаниях убеждены, что «профилактика лучше лечения». Высшее руководство организаций включает вопросы сексуального домогательства в тематические программы по разнообразию, корректирует системы и процедуры рассмотрения жалоб, письменные политические заявления и т. п.

Глобальное многообразие

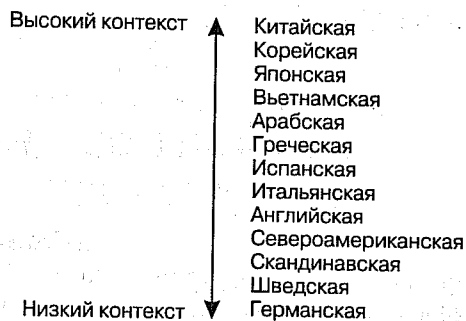
Один из основных ресурсов многообразия компаний Северной Америки — глобализация, т. е. рекрутирование в ряды сотрудников жителей разных стран по всему миру. По оценкам, в 2000 г. половина всемирных активов будет контролироваться мультинациональными компаниями. Глобализация означает, что компании должны применять в управлении принципы многообразия гораздо более широко, чем это делается в Северной Америке, а значит, менеджеры должны приобрести новые умения и знания, содействовать взаимопониманию различных культур.

КОММУНИКАТИВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Представители некоторых культур склонны обращать большее внимание на социальный контекст (общественное положение, невербальное поведение, социальное окружение) вербального общения, чем это характерно для американцев. Например, генерал Норман Шварцкопф, осознавая, что при ведении переговоров руководители Саудовской Аравии придадут огромное значение социальному контексту, во время начального этапа подготовки к войне в Персидском заливе, несмотря на срочность и собственное нетерпение, посвятил многие часы «философским беседам» с членами королевской фамилии. Н. Шварцкопф понимал, что именно таков их метод принятия решений.

На рис. 14.6 показано, что внимание к социальному контексту в разных странах весьма различно. В **высококонтекстной культуре** люди чувствительны к обстоятельствам, сопутствующим изменениям в обществе. Они используют общение в основном для создания собственных социальных взаимоотношений, смысл выводится из контекста — общественного окружения, статуса, невербального поведения — в большей степени, чем из ясно сказанных слов; отношения и доверие важнее бизнеса; ценится общее благополучие и гармония в группе. В **культуре низкого контекста** люди используют коммуникации в основном для обмена фактами и информацией; смысл выводится главным образом из слов; деловые операции важнее, чем установление отношений и доверие; индивидуальное благополучие и достижения ценнее, чем групповые¹².

Для того чтобы понять влияние различий в культурном контексте на коммуникации, рассмотрим американское выражение: «Скрипучее колесо смазки просит». Оно подразумевает, что шумливый энергичный человек привлекает много внимания, но отношение к нему — благосклонное. Аналогичные поговорки в Китае и Японии звучат так: «Крякающая утка под выстрел попадает» и «Торчащий гвоздь будет забит по шляпку». В соответствии с доминирующими в этих культурах воззрениями выделяющийся из общей массы человек должен быть «поставлен на место». Во вставке «Движущие силы управленческой революции» рассказывается о том, что подобные различия коммуникативных стилей препятствуют продвижению по службе американцев азиатского происхождения.



Источники: Edward Hall, *Beyond Culture*, Garden City, N.Y.: Anchor Press/Double-Day, 1976; J. Kennedy and A. Everest, «Put Diversity in Context», *Personal Journal*, September 1991, 50–54.

Рис. 14.6. Классификация высоко- и низкоконтекстных культур

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**БОРЬБА СО СТЕРЕОТИПАМИ**

Выходцев из Азии и американцев азиатского происхождения раздражает стереотип, согласно которому они — всем известные трудяги, но никуда не годные менеджеры. Тех из них, кто стремится занять руководящие должности, часто воспринимают как недостаточно активных и не очень уверенных в себе индивидов. Женщина китайско-американского происхождения утверждает, что, по мнению ее начальника, она не соответствует управленческой должности, потому что в отличие от него никогда не повышает голоса во время дискуссий. Доктор юриспруденции японо-американского происхождения А. Хокояма организует семинары для американцев азиатского происхождения с тем, чтобы они научились иному стилю общения, что поможет им удержаться на своих рабочих местах. Если в американской культуре в качестве способов мотивации приняты открытая конфронтация и конкуренция, в азиатских культурах больше ценится гармония отношений в группе. Участники семинаров учатся более открытому общению. Например, им рекомендуют чаще начинать предложения со слова «Я» и активнее использовать язык жестов.

Американцы азиатского происхождения уверены, что подобные семинары пошли бы на пользу и представителям других рас. Они задают себе вопрос о целесообразности отказа от культурных ценностей ради служебного успеха. А. Хокояма, однако, видит в этих занятиях способ, с помощью которого азиато-американцы осознают влияние культурных стереотипов, получая возможность скорректировать свой стиль общения. А преодоление различий в коммуникациях — первый шаг к разрушению культурных барьеров.

Источник: Vivian Louie, «For Asian Americans, a Way to Fight a Maddening Stereotype», The New York Times, August 8, 1993, 9.

Культуры высоких контекстов характерны для азиатских и арабских стран. К низкоконтекстным культурам относят американскую и североамериканскую. Но в рамках Северной Америки разные культуры характеризуются различными уровнями контекстов, затрудняющими успешные коммуникации между ними. Белые женщины, коренные американцы и афро-американцы в сравнении с белыми мужчинами предпочитают относительно высококонтекстное общение, предполагающее установление отношений доверия, дружбы. А большинство молодых менеджеров и специалистов по ЧР американских компаний принадлежат к низкоконтекстным культурам. Таким образом, конфликты с поступающими на работу представителями культур высоких контекстов неизбежны. Преодоление коммуникативных различий — основная цель обучения осознанию разнообразия.

Преимущества и издержки многообразия

Как правило, организации неэффективно управляют сотрудниками из числа женщин и представителей меньшинств, о чем свидетельствуют высокий уровень текучести кадров в этой категории, частые невыходы на работу, низкая удовлетворенность от труда, разочарование темпами служебного роста. Данный тезис подтверждается и тем

фактом, что женщины и меньшинства сосредоточены преимущественно на низших уровнях организации. Уважение к многообразию обеспечивает организации ощутимые выгоды, а его игнорирование приводит к определенным издержкам (см. табл. 14.2).

ПАРАДОКСЫ МНОГООБРАЗИЯ

Многообразие на рабочих местах — явление неизбежное, способное принести организации немалые выгоды. С другой стороны, высшее руководство организации обязано построить сильную единую корпоративную культуру. Компании с однородной рабочей силой не имеют возможности использовать преимущества разнообразия взглядов и ценностей и в то же время изначально располагают прочной основой для построения организационной культуры. Многообразие на рабочем месте означает, что менеджеры должны прилагать особые усилия для объединения работников вокруг общей цели, одновременно поощряя индивидуальные различия сотрудников.

В рабочей среде разные этнические группы могут конкурировать друг с другом, вплоть до антагонизма. Для того чтобы уметь преодолевать подобные проблемы, менеджеры должны пройти обучение осознанию многообразия. Работа с разнообразной рабочей силой требует от менеджера повышенного внимания к проблемам межличностного общения. В компании, штат которой состоит из людей с разными верованиями, идеями, стилями мышления и поведения, особое значение приобретает создание и распространение общих для всей организации взглядов и ценностей. Объединение разнообразных рабочих вокруг единой стержневой цели становится одним из важнейших конкурентных преимуществ.

ВЫГОДЫ ОТ ОСОЗНАНИЯ ЦЕННОСТИ РАЗНООБРАЗИЯ

Хэл Берлингем, старший вице-президент компании AT&T по УЧР, говорил: «Уважение к разнообразию человеческих ресурсов правильно не только по-человечески, но и с точки зрения ведения дел. Компании, умеющие ценить многообразие и эффек-

Таблица 14.2. Выгоды и издержки многообразия

Выгоды многообразия	Издержки игнорирования многообразия
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение возможностей для развития потенциала работника и организации 2. Более широкие возможности при найме и удержании кадров 3. Успешное взаимодействие с клиентами/на рынке 4. Расширение возможностей для творчества и успешного решения проблем 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение производительности как индивида, так и организации 2. «Мокрые пятна» на репутации организации 3. Значительные денежные издержки 4. Ограничение творчества и новых идей

тивно управлять им, обладают очевидным конкурентным преимуществом»¹³. Особое внимание многообразию рабочей силы стало экономическим императивом. Происходящие в структуре рабочей силы изменения ни для кого не секрет, и каждая организация должна адекватно реагировать на перемены.

Основная выгода от осознания ценности многообразия — возможность развития потенциала как сотрудников, так и организации, что способствует укреплению морального духа, поскольку люди чувствуют, что их оценивают по вкладу в результаты деятельности компании. Улучшаются рабочие взаимоотношения, так как сотрудники учатся видеть, понимать и принимать культурные различия. Уважение к многообразию становится стержневой линией бизнеса.

Во-вторых, компании с плюралистичным стилем УЧР получают возможность нанимать лучших работников вне зависимости от пола, расы, возраста или религии. Демографы утверждают, что рынок труда во многих странах медленно сокращается и организации, в которых созданы благоприятные условия для работы женщин и представителей меньшинств, окажутся в лучшем конкурентном положении при найме и удержании работников.

Развитие способности удовлетворять нужды потребителей — еще одна выгода от многообразия. Двое из каждых трех жителей США — женщины или представители меньшинств, или люди, относящиеся одновременно к обеим группам. Культура играет определяющую роль в приобретении и использовании товаров и услуг.

И наконец, успешно решая проблемы разнообразной рабочей силы, организации способствуют творчеству и эффективному принятию решений. По данным исследований, деятельность команд, состоящих из представителей разных групп в сравнении с однородными по составу, как правило, отличается более творческим характером. Наличие в группе представителей различных культур и полов снижает риск «группового мышления», ее члены свободно принимают участие в дискуссиях.

ИЗДЕРЖКИ ИГНОРИРОВАНИЯ МНОГООБРАЗИЯ

Очевидно, что игнорирование разнообразия приводит к повышению уровней текучести кадров и абсентеизма. Кроме того, недооценка многообразия ведет к снижению производительности, что негативно отражается на репутации организации, ведет к денежным потерям.

Снижение показателей производительности происходит вследствие пренебрежения опытом работников-женщин и представителей меньшинств. Сотрудники, которые чувствуют предвзятое отношение со стороны менеджмента (недооценка, отсутствие перспектив служебного роста), проявляют недовольство, выражающееся в непроизводительной растрате энергии. От ощущающего невостребованность работника вряд ли стоит ожидать принятия риска, креативности, упорства в продвижении идей, желания брать на себя ответственность. Как правило, такие сотрудники стараются скрыть свои чувства, поскольку хотят быть принятыми, включенными в сообщество.

Второй вид менее очевидных издержек — «пятна» на репутации организации, негативный общественный резонанс. Если общественности становится известно о проявляемой менеджментом предубежденности к нетрадиционным работникам,

организация неизбежно столкнется с трудностями в поиске квалифицированных рабочих и руководителей (при том, что рынок рабочей силы постепенно сокращается).

Третий минус игнорирования разнообразия — финансовые потери. Увольнение неудовлетворенного работника означает безвозвратную потерю инвестированных в его найм и обучение времени и денег. Компании *Corning* (о которой мы упоминали в этой главе) высокая текучесть работников-женщин и представителей меньшинств обходилась в \$ 3,5–\$ 4 млн ежегодно. В эти расходы входят цена дебатов о равных возможностях при трудоустройстве, затраты на поиск и найм новых работников, затраты на переквалификацию уволившихся и дополнительное обучение тех, кто остался.

В связи с ожидаемым кризисом на рынке труда единственная возможность добиться успеха — принятие многообразия. По данным исследований, в 1994 г. 56 % всех американских организаций со штатом более 100 работников практиковали проведение различных курсов обучения многообразию. В компании *Apple Computer* учреждена должность менеджера по мультикультуре и позитивным действиям, в *Avon* создана культурная сеть, в *Honeywell*, *Procter & Gamble* введены программы наставничества, анализа тактики оппонента и сети представителей меньшинств. Как сказал руководитель одной из компаний: «В стране, которая пытается добиться конкурентного преимущества в глобальной экономике, цель управления многообразием состоит в том, чтобы развивать нашу способность принимать, объединять и развивать таланты людей любых национальностей. Это наша реальность. Мы хотим сделать ее нашим преимуществом»¹⁴.

Вопросы

1. Будь вы на месте одного из высших руководителей такой компании, как *PepsiCo*, как бы вы сообщили менеджерам среднего звена о назначении на высшую должность женщины или представителя меньшинств (причем, пришедшего «со стороны»)?
2. Существует мнение, что основной источник культурных различий — принадлежность индивида к социальному классу. С другой стороны, некоторые исследователи не относят такую принадлежность ни к основным, ни к вторичным характеристикам (см. рис. 14.1). Что вы думаете по этому поводу?
3. Знакома ли вам организация, в которой преобладает монокультура? Опишите ее особенности.
4. Как вы думаете, может ли современная организация сопротивляться «наступлению» разнообразия?
5. Что такое «стеклянный потолок»? Почему он является барьером для женщин и представителей меньшинств?
6. Что важнее для организации, которая готовится к принятию многообразия, — изменение культуры корпорации или перемены в структуре и политике?
7. Предположим, корпорация может выбирать между высококонтекстным стилем общения и культурой низкого контекста. Какой из них, по вашему мнению, был бы наилучшим выбором в долгосрочном периоде?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

ВЫДВИГАТЬ ИЛИ НЕТ?

Вы президент фирмы *Crown Cutters*. Вы тесно работали с Биллом Смитом в течение нескольких лет. Во многих ситуациях он был фактически вашей правой рукой.

В вашей компании открылась вакансия на должность исполнительного вице-президента. Билл Смит — кандидатура, которая первой приходит на ум не только вам, но и другим менеджерам среднего и высшего уровня. Конечно, у него есть и свои недостатки.

Перед тем как объявить о назначении Билла Смита, вы получили служебную записку от инспектора Джейн Джонс. В ней говорится, что она на протяжении нескольких лет периодически подвергалась сексуальным домогательствам со стороны Б. Смита. В записке указывается, что домогательства прекратились шесть лет назад, когда она вышла из непосредственного подчинения Б. Смита. Дж. Джонс попросила, чтобы эта информация осталась строго конфиденциальной.

Вы никогда не слышали о поведении Б. Смита ничего подобного.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Настоять на выдвижении Б. Смита, потому что даже если сказанное в записке правда, инцидент — прошлое Билла, не имеющее отношения к его нынешнему поведению.
2. Отказаться от выдвижения, так как Билл — не тот человек, который достоин руководить компанией, участвовать в формировании ее ценностей.
3. Придерживать выдвижение до тех пор, пока вы не обсудите ситуацию в деталях с Биллом и Джейн, хотя в этом случае обвинение в адрес Б. Смита может стать достоянием общественности.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

МНОГООБРАЗИЕ В ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ *NORDSTROM*

Торговая компания *Nordstrom* — одна из ведущих американских фирм розничной торговли. После того, как несколько ее работников (представители меньшинств) подали иски о дискриминации в Комиссию по равным возможностям, в компании была разработана программа обучения осознанию многообразия.

В 1987 г. консультант по вопросам многообразия на основе опроса работников компании «написал» портрет идеальной представительницы/покупательницы *Nordstrom*: молодая блондинка с белой кожей, изящного, но крепкого телосложения, из среднего или высшего сословия, энергичная. Высший менеджмент пришел в замешательство. Но вскоре руководители поняли, почему им не удавалось найти кандидатов на высокие должности из представителей меньшинств: в организации где-то на подсознательном уровне господствовал принцип, что не белый человек не подходит для *Nordstrom*.

Вскоре в компании было создан новый отдел УЧР, специализирующийся на рекрутировании и продвижении цветных работников. В каталогах *Nordstrom* появились фотографии манекенщиц разного этнического происхождения, компания начала

публиковать рекламу в таких журналах, как *Ebony* и *Jet*, целевая аудитория которых — представители меньшинств. Кроме того, *Nordstrom* стала привлекать к сотрудничеству компании, владельцами которых являлись представители меньшинств.

Через некоторое время изменился состав рабочей силы *Nordstrom*: около трети работников, включая 17 % руководителей подразделений, — цветные, трое из вице-президентов — не белые, а президент — женщина. Это хороший пример для отрасли, в которой доминируют белые мужчины. Исследования показали, что среди покупателей *Nordstrom* стало больше представителей меньшинств.

ВОПРОСЫ

1. Насколько необходимы были (учитывая ситуацию с рабочей силой и на рынке в целом) изменения в *Nordstrom*?
2. К какому типу относятся изменения в *Nordstrom* — к изменениям в корпоративной культуре, структуре, политике? Не следует ли переориентировать фокус изменений?
3. Как вы думаете, разрушен ли в *Nordstrom* «стеклянный потолок»?

Источник: *Himane Gupta*, «*Nordstrom Retools Image for More Inclusive Market*», *Dallas Morning News*, February 2, 1992, Section H1, 18.

РАЗВИТИЕ И ПЕРЕМНЫ В PARADIGM SIMULATION

Уменьшение расходов на оборону и сокращение государственных закупок вынудили компанию *Paradigm Simulation* пересмотреть и набор товарных линий, и рынки сбыта. *Paradigm* специализировалась на разработке и производстве очень дорогих профессиональных трехмерных графических программных продуктов. К примеру, цена пакета программ, позволяющего моделировать полет на боевом истребителе, доходила до миллиона долларов. Но всего за несколько лет благодаря усилиям Дэйва Гатчела, вице-президента *Entertainment, Silicon Graphics*, цена подобных прикладных пакетов снизилась до \$ 100 тыс. В сфере, где технологии и цены на товары столь динамичны, изменения неизбежны.

Новым, наиболее прибыльным рынком технологических приложений *Paradigm* могла быть индустрия развлечений. «Разрабатываете ли вы программу для профессионального тренажера стоимостью в \$ 1 млн или домашнее игровое устройство за \$ 250 — используется одна и та же техника», — говорит Д. Гатчел. Пример перехода от оборонного производства к игровым программам — боевой тренажер «*Viper*», изначально предназначенный для обучения военных, а в настоящее время установленный в *Magic Edge*, парке развлечений в Калифорнии. Компании *Paradigm*, среди новых клиентов которой *Nintendo* и *Disney*, обеспечены перемены и устойчивый рост.

В первые несколько лет существования *Paradigm* ее штат составлял 5–10 человек. Общие собрания проводились во время обеденного перерыва в небольшом, одном на всех, офисе. В маленькой группе профессионалов, людей творческих, царил свободная и неформальная атмосфера. По пятницам обсуждались итоги работы за прошедшую неделю и задачи на будущую. Оплата зависела от результатов, а не от должности — естественный принцип для маленькой фирмы.

Когда штат *Paradigm Simulation* вырос до 70 человек, встала проблема сохранения в компании творческой и дружественной атмосферы. Один из основателей компании Вес Хоффман вспоминает тревоги относительно влияния размеров фирмы на творчество сотрудников: «Мы решили создать фирму прежде всего потому, что все мы работали в крупных организациях и устали от бюрократической волокиты. Но поддерживать творческую атмосферу в большой компании, в которой люди становятся частью политики, а затем начинают создавать некую бюрократическую систему, невозможно. Эта тенденция ведет к постепенному разрушению креативного мышления».

В *Paradigm* был внедрен командный стиль работы. «Нам необходимо быть чуточку более активными в вопросах мобилизации людей, коммуникациях и логическом решении проблем», — говорит вице-президент по финансам Ром Пейдж. Структура компании и общение людей стали более формальными; для быстрого распространения информации о продуктах и рынке широко используется электронная почта. Действительно, нынешняя организационная структура *Paradigm* напоминает матричную, в которой группы контроля качества или защиты потребителей поддерживают все производственные команды. В настоящий момент *Paradigm* делает ставку на отдельных менеджеров, которые отвечают за разные сегменты рынка.

В первые годы разделение труда в компании практически отсутствовало. Каждый вносил посильный вклад в решение организационных вопросов. Когда компания достигла средних размеров, ее основателям пришлось задуматься о том, как сохранить свойственную фирме гибкость. Один из руководителей *Paradigm* Майк Энглдингер говорит: «Наши художники и инженеры — люди одной породы. Возможно, кто-то из них и предпочтет расчеты творчеству, но в целом для нас одинаково важны и креативные, и технические вопросы».

Постоянный рост и изменения ведут к нарушению равновесия между творчеством и свободой, с одной стороны, и соблюдением формальностей и жесткой структурой — с другой. Вероятно, именно быстрый успех *Paradigm* заставил основателей компании обратить особое внимание на поддержание культуры организации.

ВОПРОСЫ

1. С какими проблемами роста компании столкнулся менеджмент *Paradigm*?
2. Как основатели компании управляли процессом организационных изменений? Какие стратегии они, по вашему мнению, использовали?
3. Как вы думаете, была ли способность адаптироваться к изменениям изначально заложена в культуру *Paradigm*?

УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРНЫМ МНОГООБРАЗИЕМ В КОМПАНИИ JCPENNY

Первый магазин Джеймса Кэш Пенни, «Золотое правило», был открыт в 1902 г. в г. Каммерер (штат Вайоминг). Дж. Пенни ручался, что в его магазине всегда можно будет приобрести товары самого высшего качества по максимально низким ценам. Кроме того, он обещал, что его покупателей будут обслуживать со всем возможным уважением. Как говорил Дж. Пенни, «если и существует секрет хорошего управления, то он заключается в партнерстве, потому что нет людей самодостаточных. Я говорю о партнерах, так как убежден, что все наши служащие работают вместе, как партнеры».

Сегодня *JCPenny* не только крупнейшая компания розничной торговли США (1246 магазинов), но она предлагает и товары по каталогам. Магазины обеспечивают ей около 75 % объема продаж. Примерно 42 % товаров предназначены для женщин, 28 — для мужчин, 16 — для дома и 16 % — для детей. На долю одежды приходится около 70 % объема продаж. Торговля по каталогам приносит 17 % от общего объема сбыта, а аптеки — около 10 %. Основное конкурентное преимущество *JCPenny* — 11,3 млн м² торговой площади в самых удобных для покупателей городских районах.

В 1990-х гг. в магазинах *JCPenny* работали около 200 тыс. сотрудников, ежегодно обслуживающих около 98 млн покупателей. Однако, как и на заре столетия, в компании стараются сохранить философию своего основателя. Мэри Ростад, вице-президент *JCPenny* по УЧР, утверждает: «Мы убеждены, что наши сотрудники должны участвовать в построении стратегии бизнеса». Собственно развитие компании оказало на *JCPenny* значительно меньшее влияние, чем изменения рынка в целом и структуры рабочей силы.

Чарльз Браун, вице-президент и директор по кредитным операциям, говорит, что компания *JCPenny* уделяет огромное внимание многообразию, пытается понять и оценить его влияние на поведение сотрудников на рабочих местах. «Среди наших сотрудников больше женщин, больше представителей меньшинств, поэтому мы должны понимать и ценить разнообразие. В этом мы видим связь с основным курсом нашей компании, так как сотрудники представляют и наших покупателей, а различия между покупателями показывают, сколь различные требования мы должны удовлетворять. Иными словами, мы рассматриваем многообразие как катализатор, заставляющий нас осознать, что все мы должны совместно работать над тем, чтобы удовлетворить нужды наших разнообразных покупателей». В *JCPenny* была проведена большая работа по обеспечению успешного управления разнообразием внутри организации. Сотрудники регулярно принимают участие в полуторядневных рабочих совещаниях под названием «Оценка культурных различий», на которых ставятся и решаются вопросы осознания разнообразия. В *JCPenny* разработана специальная памятка по вопросам многообразия.

Помимо прочего, в *JCPenny* предприняты меры, направленные на повышение ответственности программ и политики поддержания многообразия рабочей силы. В 1989 г. в компании появилась консультационная служба для представителей меньшинств, а вскоре — и для женщин.

По рекомендации консультационных служб в компании были приняты программы, цель которых состоит в оказании помощи и стимулировании служебного роста представителей меньшинств и женщин. Такие программы не только способствуют формированию реалистических ожиданий, но и ускоряют профессиональный рост. Третьим приоритетом стало внедрение новых программ отбора кадров.

Насколько эффективна приверженность *JCPenny* многообразию? По словам Ч. Брауна, именно благодаря осознанию разнообразия компании удается осваивать специфические сегменты рынка. Женщины и представители меньшинств занимают ведущие должности на всех уровнях организации. Но что, по мнению Ч. Брауна, еще важнее, — сотрудники компании свободно обсуждают такие вопросы, которых раньше старались избегать, в том числе и расовые отношения.

ВОПРОСЫ

1. Ч. Браун говорит о взаимосвязи между оценкой разнообразия и основным курсом организации. Каким образом многообразие рабочей силы компании способствует достижению ее целей (рост объемов продаж и дохода)?
2. Какие стратегии могут использовать специалисты по УЧР в компании *JCPenny* для того, чтобы расширить прием квалифицированных сотрудников из представителей меньшинств?
3. Согласуется ли использование консультационных служб для представителей меньшинств со стратегией оценки многообразия?

КАК ВЛИЯЕТ СТАТУС НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ТО, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ?

Public Broadcasting Service (PBS) была создана в 1970 г. И с тех пор каждый житель США имеет возможность смотреть и слушать образовательные, познавательные, музыкальные, художественные, научные и другие программы этой вещательной компании. *PBS*, штаб-квартира которой располагается в Далласе, — общественная некоммерческая организация имеет две собственные станции *KERA Channel 13* и *KDTN Channel 2*. Возглавляемые общественным советом директоров, представляющим культурный срез целевых аудиторий *PBS*, станции *KERA/KDTN* вещают для более чем двух миллионов зрителей и слушателей Восточного и Северного Техаса, а также штатов Оклахомы и Луизианы.

Чем отличаются *KERA* и *KDTN* от коммерческих телевизионных станций? В чем их миссия и как они ее выполняют? Как участвует общественность в принятии решений о работе станций и их программах? Как финансируются эти организации, имеющие статус некоммерческих? Отличаются ли работники этой компании от тех, кто работает на коммерческом телевидении?

Задача *KERA/KDTN* состоит в том, чтобы обеспечивать свою аудиторию высококачественными телевизионными и радиопрограммами — обучающими, информационными, развлекательными. Программы *KERA/KDTN* смотрят почти 100 % семей в Далласе, Фортворсе и Дентоне. Будучи общественными телевизионными станциями, программы 2-го и 13-го каналов доступны зрителям без дополнительной платы.

Еженедельно 13-й канал выбирают зрители из более чем 1,3 млн домохозяйств. Таким образом, *PBS* входит в пятерку самых популярных каналов США. Билл Янг, директор по формированию программ, считает, что *KERA/KDTN* (и общественное телевидение вообще) обладает большей независимостью от рейтингов, играющих решающую роль в судьбе радио- и телевизионных каналов. «Хотя рейтинги — важный элемент нашей формулы успеха, они не являются той единственной целью, ради которой мы выходим в эфир». Вице-президент *PBS* Майкл Сеймур добавляет: «Нами движут не коммерческие соображения — поэтому мы можем идти на риск и предпринимать такие шаги, которые другие станции не могут себе позволить, например проводить акции в Таун-Холле и Метрополитен-Опера».

Однако рейтинги важны потому, что они представляют тех телезрителей, от которых зависит финансирование вещания. «Чем больше у нас зрителей, — говорит Б. Янг, — тем больше у нас потенциальных подписчиков. Однако это не единственный

базис, на котором строятся наши программы. Программы, которые служат уникальной миссии или цели (т. е. предвыборные, детские программы и т. д.), могут иметь очень низкие рейтинги, но если они выполняют свою миссию, то могут считаться удачными. Они представляют большую важность, потому что «составляют отличие».

Программы, транслирующиеся на 13-м канале, — вызывают уважение многих профессионалов. Программы 2-го канала посвящены образованию и общественным отношениям, только студенческая их аудитория составляет более 300 тыс. человек.

Процесс привлечения новых подписчиков каналов *KERA/KDTN* показывает, насколько важным является для них общественное телевидение. Хотя руководство *KERA/KDTN* рассматривает деньги, скорее, как неизбежное зло, но их потоки позволяют оценить важность общественного вещания и привлекают внимание к тому, какие программы выбирают клиенты.

Хойт Нил, менеджер по ЧР *KERA/KDTN*, говорит, что многие из сотрудников станции считают, что они во многом отличаются от работников коммерческих станций. «Хотя в нашем коллективе из 100 человек существуют самые разнообразные мнения, многие утверждают, что их основная движущая сила — возможность послужить обществу. Думаю, что, несмотря на более низкую зарплату, у нас царит дружественная атмосфера и стабильная рабочая обстановка».

Сюзен Хармон, вице-президент по финансам, полагает, что для любого из тех, кто только что закончил колледж, некоммерческие организации часто предлагают огромные возможности, «поскольку здесь необходимо делать множество разных дел. Вам должны нравиться упорство и живость мелкого бизнеса, а большинство некоммерческих организаций действительно относятся к мелкому бизнесу. Они не так бюрократичны. Они свободнее».

ВОПРОСЫ

1. Составьте примерную организационную схему *PBS*.
2. Возможно ли использование в работе *PBS* командного подхода?

Литература

- ¹ *Tom Peters*, «The Pursuit of Wow! Every Person», Guide to Topsy-Turvy Times, New York: Vintage, 1994, 92–93.
- ² *Marilyn Loden and Judy B. Rosener*, Workforce America!, Homewood, 111: Business One Irwin, 1991.
- ³ *G. Haight*, «Managing Diversity», Across the Board 27, no. 3, 1990, 22–29.
- ⁴ *Robert Doktor, Rosalie Tung, Mary Ann von Glinow*, «Future Directions for Management Theory Development», Academy of Management Review 16, 1991, 362–365; *Mary Munter*, «Cross-Cultural Communication for Managers», Business Horizons, May–June 1993, 69–78.
- ⁵ *Renee Blank and Sandra Slipp*, «The White Male: An Endangered Species?», Management Review, September 1994, 27–32; *Michael S. Kimmel*, «What Do Men Want?».

- Harvard Business Review, November–December 1993, 50–63; *Sharon Nelton*, «Nurturing Diversity», *Nation's Business*, June 1995, 25–27.
- ⁶ *Kathleen Murray*, «Listening to the Other America», *The New York Times*, April 25, 1993, F25.
- ⁷ *Julie Amparano Lopez*, «Study Says Women Face Glass Walls as Well as Ceilings», *The Wall Street Journal*, March 3, 1992, B1, B2.
- ⁸ *Douglas T. Hall* and *Victoria A. Parker*, «The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity», *Organizational Dynamics*, Summer 1993, 5–18.
- ⁹ *J. Black* and *M. Mendenhall*, «Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research», *Academy of Management Review* 15, 1990, 113–136.
- ¹⁰ *David Shallenberger*, «Invisible Minorities: Coming out of the Classroom Closet», *Journal of Management Education*, August 1991, 325–334.
- ¹¹ *Sharon A. Lobel*, *Robert E. Quinn*, *Lynda St. Clair*, *Andrea Warfield*, «Love without Sex: The Impact of Psychological Intimacy between Men and Women at Work», *Organizational Dynamics*, Summer 1994, 5–16.
- ¹² *J. Kennedy* and *A. Everest*, «Put Diversity in Context», *Personnel Journal*, September 1991, 50–54.
- ¹³ *J. Castelli*, «Education Forms Common Bond», *HR Magazine* 35. no. 6, 1990, 46–49.
- ¹⁴ *Roosevelt Thomas Jr.*, «From Affirmative Action to Affirming Diversity», *Harvard Business Review*, March–April 1990, 107–117.

ЧАСТЬ V

ЛИДЕРСТВО

Стая птиц — это самодостаточное сообщество из числа тех, которые следуют заданной модели поведения. В ней есть лидеры и последователи, и время от времени первые должны возвращаться в массы, позволяя взять на себя «функции руководителя» другому члену стаи. Интуиция подсказывает птице, когда ей следует быть лидером, а когда — частью команды. Из хаоса сотен одновременно взлетающих птиц в небе формируется упорядоченная система — организованная и мотивированная. Руководители имеют возможность перенять метод «упорядоченного хаоса», в силу того что коммуникации и мотивации проявляются в иных, нежели традиционные способы мышления, формах. Возглавляющие организацию лидеры ведут ее в правильном направлении.

Глава 15

ЛИДЕРСТВО

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Природа лидерства

Руководство и управление
Должностные властные полномочия
Личная власть
Наделение властью

Характерные черты руководителя

Автократический и демократический типы лидеров

Поведенческие подходы

Исследование Университета штата Огайо
Исследование Мичиганского университета
Координатная сетка руководства

Ситуационные подходы

Теория Ф. Фидлера
Ситуационная теория П. Херси и К. Бланчарда
Теория «путь—цель»
Субституты руководства

Новые подходы к руководству

Трансакционные руководители
Харизматические лидеры
Трансформирующие руководители
Интерактивные лидеры
Сервисные руководители

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Сущности руководства и его значения для организации
- ◆ Присущих эффективным руководителям характерных чертах
- ◆ Источниках власти и их воздействии на поведение подчиненных
- ◆ Стилях руководства «внимание к подчиненным» и «инициирование структуры»
- ◆ Ситуационной теории П. Герси и К. Бланчарда
- ◆ Теории «путь – цель»
- ◆ Соответствии стилей руководства организационной ситуации и субститутах лидерства
- ◆ Трансформирующем лидерстве и обстоятельствах, в которых необходимо его применение

Управленческая проблема

Когда в 1992 г. Фрэнк Шронц, новый президент компании *Boeing*, ознакомился с производственным процессом, он отметил недостатки, на которые прежде никто не обращал внимания. Парадоксально, но производство сверхсложных самолетов было примитивным, низкотехнологичным и медленным. Менеджеры старшего поколения не желали перемен, утверждая, что «*Boeing*» — лучшая из «железных птиц», что сборка самолета — особая сфера деятельности, для которой не годятся привычные мерки. Но, по мнению Ф. Шронца, первенство в неэффективной области — небольшая честь. Он утверждал, что высокая конкурентоспособность *Boeing* определялась не превосходством над другими производителями, а господством в авиационной промышленности устаревших подходов. Цены на новые самолеты были так высоки, что авиакомпании отказывались от новых закупок и старались как можно дольше продлить «жизнь» уже имеющимся. Замена авиакомпаниями только самолетов с двадцатилетним сроком использования привела бы к тому, что в конце 1990-х гг. спрос на авиалайнеры возрос бы всего лишь на 30 % (или для *Boeing* — на \$ 14 млрд в год). Ф. Шронц был убежден, что снижение издержек и ускорение производственных процессов позволит *Boeing* доказать авиакомпаниям, что новые самолеты обойдутся им дешевле, чем ремонт старых. Для финансирования новых разработок *Boeing* необходимо было внести изменения в процесс производства, и Ф. Шронц знал, что ему придется приложить немало усилий, чтобы убедить менеджеров организации в необходимости радикальных изменений¹.

Как руководителю убедить коллектив организации-лидера отрасли в необходимости радикальных перемен? Какой стиль лидерства вы порекомендовали бы Ф. Шронцу?

Ф. Шронц — руководитель гигантской промышленной корпорации, и его стиль может отличаться от стиля лидеров компаний других отраслей. В качестве спасителя фирмы *Sunbeam-Oster* (после банкротства материнской компании *Allegheny International*) в 1990 г. был приглашен Пол Казарян, работавший до этого руководителем инвестиционного банка. П. Казарян установил жесткий контроль над хозяйственными операциями и управлением материальными запасами. Его стиль управления способствовал восстановлению компании, но менеджеры были недовольны постоянным вмешательством руководителя в текущую работу, его нежеланием заниматься исследовательскими и производственными проблемами и в январе 1993 г. Б. Казарян был снят с должности. Ему на смену пришел Роджер Шипке, стиль лидерства которого включал агрессивное продвижение новых товаров и либеральное делегирование властных полномочий менеджерам среднего уровня². В зависимости от личности руководителя и производственной ситуации в организациях могут применяться различные, но одинаково успешные стили лидерства. Рассмотрим стиль руководства ирландской поп-звезды Роберта Гелдофа, который в 1980-х гг. создал фонд помощи голодающему населению Эфиопии. Для организации музыкальных представлений в пользу эфиопцев Р. Гелдоф упрашивал, убеждал, уговаривал и все-таки объединил самовлюбленных рок- и поп-звезд из разных стран в «коллектив индивидуальностей». Сегодня его мультинациональную методику координирования изучают руководители многих глобальных компаний³.

В этой главе рассматривается одна из наиболее дискуссионных, привлекающих всеобщее внимание тем управления — лидерство или руководство. Мы дадим определение понятию «лидерство», исследуем различия между руководителем и менеджером, расскажем об источниках власти и прав лидера. Мы ознакомимся с теориями эффективности руководства в зависимости от характерных особенностей лидеров, их поведения и организационной ситуации. Мы также обсудим такие новые элементы в руководстве, как трансформирующий, харизматический и интерактивный стили. Далее в гл. 16–18 мы проанализируем функции лидерства, включая мотивацию работников, коммуникации и руководство коллективами.

Природа лидерства

Одна из важнейших проблем современного бизнеса — вопрос руководства. Концепция лидерства включает и рассмотренные нами ранее вопросы организационных изменений. Во всех затрагивающих эту тему исследованиях выделяются три аспекта: люди, влияние и цели. Руководитель всегда так или иначе имеет дело с людьми, с сотрудниками компании и членами других организаций, стремится оказать на них влияние или воздействия, с тем чтобы побудить их к определенным поступкам. И все это направлено на достижение организационных целей⁴. *Воздействия* означают, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, они осуществляются ради определенной цели. Следовательно, согласно нашему определению, **лидерство (руководство)** — это способность индивида для достижения неких целей воздействовать или влиять на других людей. Предполагается, что руководители вместе с другими членами коллектива направляют свои усилия на решение определенных задач.

Лидерство — двусторонний процесс, протекающий *между* людьми⁵. Руководство — это «работа с людьми» в отличие от административной бумажной работы или деятельности по решению проблем. Руководство динамично и включает в себя использование властных полномочий и прав.

РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ

В последние годы появилось много публикаций о различиях между управлением и руководством. И менеджмент, и лидерство одинаково важны для организации. Так как право управлять вытекает из организационной структуры, оно содействует стабильности, порядку и решению проблем внутри нее. С другой стороны, право лидерства проистекает из таких личных качеств индивидов, как заинтересованность, цели и ценности и способствует развитию видения перспектив, креативности и переменам в организации. На рис. 15.1 перечислены различные качества, присущие руководителям и менеджерам, хотя необходимо помнить, что некоторые индивиды обладают и теми, и другими.

Одно из главных различий между руководителем и менеджером относится к источникам их власти и во многом зависящему от них уровню подчинения со-



Рис. 15.1. Основные качества лидера и менеджера

трудников. Власть — это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей⁶. Власть — это основной имеющийся в распоряжении руководителя ресурс, позволяющий добиться изменения поведения сотрудников. Как правило, в организациях выделяют пять источников власти: закон, вознаграждение, принуждение, опыт (компетенции) и референтное право⁷. Иногда источником власти является занимаемая менеджером в организации должность, в других случаях — личные качества лидера.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ВЛАСТНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Как правило, управленческие полномочия исходят от организации. Сама должность дает менеджеру право поощрять или наказывать подчиненных с целью воздействия на их поведение. Законные полномочия, право на вознаграждение, право на принуждение есть формы должностных полномочий, используемых менеджером для изменения поведения сотрудников.

ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ. Полномочия, вытекающие из официальной должности менеджера, и полученная в связи с должностью власть называется **законной (легитимной властью)**. Например, при назначении одного из рядовых сотрудников менеджером большинство его коллег понимают, что они обязаны следовать указаниям нового начальника по всем рабочим вопросам, т. е. признают этот источник власти легитимным.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ. Источник еще одного вида полномочий — **власти, основанной на вознаграждении**, — возможности менеджера (в силу прав, которыми он обладает по должности) официально поощрять подчиненных (повышение зарплаты, выдвижение на повышение в должности, похвала, благодарность, проявление внимания, признание). Цель вознаграждения состоит, как правило, в оказании влияния на поведение сотрудников.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ. Противоположностью права на вознаграждение является **власть, основанная на принуждении**, т. е. возможность применить (рекомендовать применить) наказание (полномочия увольнять или понижать в должности работника, критиковать его действия или накладывать материальное взыскание). Например, если торговый представитель не выполняет свою работу должным образом, его начальник имеет право на критику действий подчиненного, объявление выговора, вынесение письменного предупреждения, лишение на некоторое время возможности повышения в должности.

Различные виды должностных полномочий лидера вызывают у подчиненных определенную реакцию. Осуществление законных полномочий и права на вознаграждение с наибольшей вероятностью вызовет согласие и подчинение сотрудников. *Подчинение* означает, что работники будут выполнять приказы и распоряжения даже при том условии, что они могут быть не согласны с ними или решения менеджера не вызывают у них особого энтузиазма. Применение принуждения часто вызывает *сопротивление*, когда работники намеренно избегают выполнения распоряжений или не подчиняются приказам.

Томас Грэхем, председатель *AK Steel*, уверен в действенности должностных полномочий. Не принимая новые идеи о делегировании полномочий работникам, он предпочитает военизированный стиль руководства, поощряет сокращение издержек и без промедления выносит дисциплинарные взыскания за допущенные ошибки. Он твердо убежден, что многие менеджеры отрасли не умеют добиваться полной отдачи от людей и оборудования. Жесткий иерархический подход Т. Грэхема способствовал стабилизации положения заводов *LTV*, *U.S. Steel*, *Washington Steel*, но он стоил ему должности, так как в разгаре процесса преобразований менеджер был уволен.

ЛИЧНАЯ ВЛАСТЬ

В противоположность должностным полномочиям, возникающим из внешних источников, личная власть чаще всего возникает благодаря внутренним ресурсам индивида, таким как профессиональные знания или его личные качества. Личная власть — один из важнейших инструментов руководителя. Подчиненные поддерживают менеджера, потому что уважают лидера, восхищаются им, чувствуют его заботу о них. К личной власти относятся экспертные и референтные властные полномочия.

ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ. Полномочия, возникающие вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции, называются **экспертной властью**. Когда лидер является настоящим специалистом, подчиненные соглашаются с его указаниями, ибо признают его превосходство в знаниях. Менеджеры среднего звена, как правило, обладают большим производственным опытом (в силу чего они

и заслужили повышение в должности). В то же время руководители высшего уровня нередко лишены экспертной власти, так как в сравнении с ними подчиненные значительно лучше осведомлены в технических деталях производства.

РЕФЕРЕНТНАЯ ВЛАСТЬ. Референтная власть возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотя бы на него похожими. Если сотрудников восхищает стиль работы лидера, то его влияние на них основано на референтной власти. Данный вид власти зависит не столько от формальной должности, сколько от индивидуальных качеств руководителя, и наиболее ярко он проявляется в деятельности харизматического лидера.

Наиболее распространенная реакция на экспертную и референтную власть лидера — приверженность его подчиненных. *Приверженность* означает, что работники разделяют точку зрения руководителя и с энтузиазмом выполняют его распоряжения. Нет необходимости говорить, что приверженность предпочтительнее, чем подчинение или сопротивление. Приверженность особенно важна, когда руководитель стремится осуществить изменения в организации (обычно они сопряжены с риском и вызывают у сотрудников чувство неуверенности). Приверженность помогает подчиненным преодолеть страх перед переменами.

Олицетворение экспертной власти Билл Гейтс из *Microsoft*. Впечатляющий стиль руководства в сочетании с личным опытом привел его компанию на вершину отрасли по разработке программного обеспечения. Поставки постоянно обновляющихся программ в области компьютерных сетей, офисного оборудования, биотехнологий, услуги в режиме реального времени позволяют компании удерживаться на передовых технологических рубежах, а ее сотрудники добиваются высоких результатов даже в режиме постоянных перемен.

НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ

В корпоративной Америке все большее распространение получает тенденция наделения властью сотрудников нижних уровней организационной иерархии. В ходе одного из опросов 74 % менеджеров заявили, что в последние годы взаимодействие с подчиненными становится более тесным, руководители в большей степени стремятся к достижению консенсуса и двусторонним коммуникациям.

Когда после гибели президента и главного бухгалтера рекламного агентства *Steiner Bressler Advertising* руководство компанией было возложено на Джона Циммермана, он постарался избавиться от автократии, сделав ставку на командный стиль работы. Бухгалтерские проводки и финансовые результаты перестали быть «тайной за семью печатями», 40 % прибыли агентства (после налогообложения) были направлены в премиальный фонд. Агентство превратилось в хорошо организованную, ориентированную на нужды заказчиков структуру, фундамент которой — пять основных команд.

Нам представляется, что эффективность наделения сотрудников дополнительной властью обусловлена увеличением общего ее объема в организации. У сотрудников появляется больше возможностей высказывать свое мнение, и, как следствие, их вклад в достижение целей компании возрастает.

Характерные черты руководителя

В первых попытках осознания природы успеха лидера внимание исследователей было обращено на их личностные особенности, или характерные черты. **Характерные черты** — это ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешность. В начальных исследованиях на эту тему рассматривались руководители, достигшие самых высоких постов, т. е. они ориентировались на изучение *великого человека*. Идея была относительно проста: выяснить, благодаря каким индивидуальным качествам некоторым менеджерам удалось достичь «заоблачных» высот, и попытаться наладить «отбор» потенциальных лидеров среди тех, кто уже продемонстрировал сходные черты или может развить их. В целом исследование выявило относительно слабые взаимосвязи между характерными чертами и успехом в руководстве организациями⁸.

Кроме характерных особенностей ученые анализировали роль физических, социальных и рабочих качеств лидеров (см. табл. 15.1, в которой в обобщенном виде представлены признанные наиболее значимыми для руководителей качества)⁹. Впрочем, сами по себе они мало что значат. Пригодность какого-либо качества или их набора зависит от ситуации, от особенностей организации. Дальнейшие исследования вышли за рамки рассмотрения характерных черт человека и сконцентрировались на динамике взаимоотношений между лидером и его «войском».

Автократический и демократический типы лидеров

Один из ориентированных на анализ характерных черт руководителя подходов состоит в изучении лидеров автократического и демократического типов. **Автократичный руководитель** стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, полагается на законные полномочия, власть, основанную на вознаграждении и принуждении. **Демократичный лидер** делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть.

Первые исследования в этом направлении были проведены Куртом Левином и его коллегами в Университете штата Айова¹⁰. Сравнивая автократичных и демократичных руководителей, они обнаружили интересные закономерности. Под руководством автократичных лидеров коллективы отлично работают только в присутствии руководителя; сотрудники негативно воспринимают жесткий автократический стиль лидерства, в коллективе возникает атмосфера враждебности. Эффективность деятельности групп, возглавляемых «демократами», находится на не менее высоком уровне, но в них формируются позитивные взаимоотношения. Кроме того, в таких группах сотрудники прилагают одинаково интенсивные усилия как

Таблица 15.1. Индивидуальные качества руководителей

Физические характеристики	Особенности характера	Социальные характеристики
Активность Энергетика	Живость Оригинальность, креативность Личная честность, этическое поведение Уверенность в себе	Способность привлекать к сотрудничеству других людей Умение работать в коллективе Популярность, высокая репутация Общительность, навыки межличностного общения Участие в общественной жизни Тактичность, дипломатичность
Социальные предпосылки	Характеристики, связанные с участием в процессе труда	
Мобильность	Стремление к достижению цели, к превосходству Готовность к принятию ответственности Ответственность при достижении цели Ориентация на задачи	
Умственные способности		
Рассудительность, решительность Знания Беглость и непринужденность речи		

Источник: *Bernard M. Bass, Stogdill's Handbook of Leadership, rev., New York: Free Press, 1981, 75–76.*

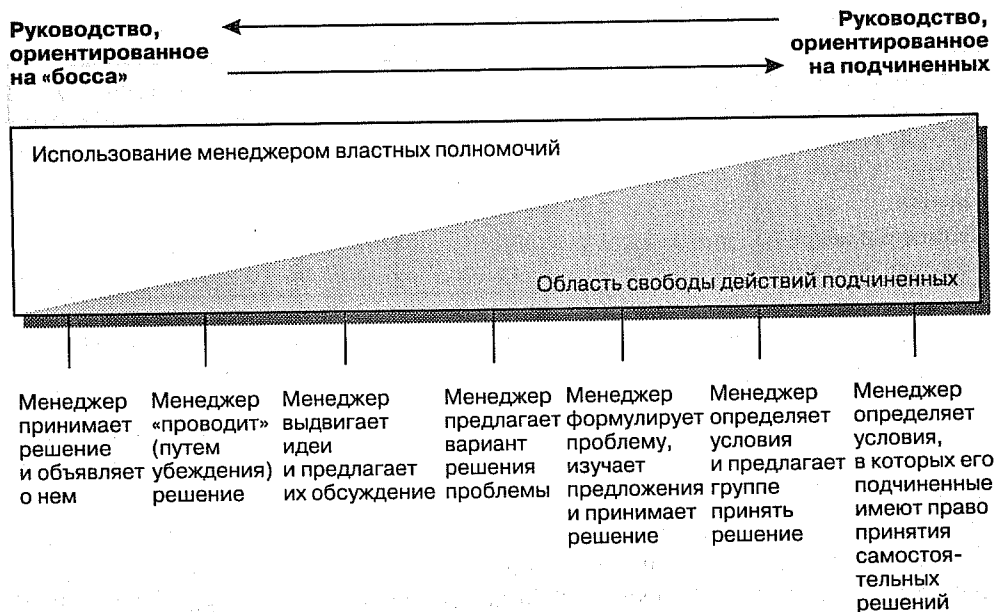
в присутствии лидера, так и в его отсутствие, чему способствуют применяемые менеджером демократического типа методы участия в управлении и принятия решений большинством голосов. Именно поэтому в корпоративном мире все большую силу набирает тенденция наделяния властью работников нижних организационных уровней.

Данное исследование исходило из предположения, что руководители применяют либо демократический, либо автократический стиль. Но Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт предложили концепцию континуума лидерства, отражающую различные степени участия подчиненных в принятии решений¹¹. В соответствии с ней руководители могут быть автократическими (ориентированным на власть),

демократичными (ориентированным на подчиненных), и сочетающими в себе черты и того и другого (см. рис. 15.2).

В зависимости от ситуации лидер может регулировать свой стиль руководства. Вспомните модель Врума—Джаго (см. гл. 9), помогающую руководителю определить правильный уровень участия сотрудников в процессе принятия решения. Р. Танненбаум и У. Шмидт также предположили, что степень ориентации руководства на «босса» или подчиненных зависит от организационных обстоятельств. Например, если руководителя «поджимают» сроки или обучение подчиненных методикам принятия решения потребует слишком много времени, лидер, что наиболее вероятно, предпочтет автократический стиль. Если сотрудники подготовлены к участию в принятии решений, может быть использован коллегиальный стиль руководства. Другим ситуационным фактором является разница в квалификации подчиненных и лидера. Чем больше такого рода различия, тем более автократичным будет подход менеджера (сотрудники не обладают необходимыми для принятия решений знаниями).

Например, Стефан Флеминг, менеджер по маркетингу компании по производству нефтепродуктов, — руководитель автократического типа. Его подразделение постоянно добивалось высоких показателей, менеджера готовили к повышению в должности. Но в связи с подготовкой ему пришлось часто оставлять отдел, вследствие чего показатели деятельности службы маркетинга ухудшились. Дороти Робертс, главный администратор компании *Echo Scarves* (производство модной одежды), напротив, является приверженцем демократического стиля лидерства. В приня-



Источник: Robert Tannenbaum and Warren Schmidt, «How to Choose a Leadership Pattern», Harvard Business Review, May—June 1973.

Рис. 15.2. Континуум лидерства

тии решений участвуют специалисты по дизайну, маркетингу, продажам, производству. В традиционно жестких условиях отрасли «вежливый» стиль руководства Д. Робертс распространяется на всю компанию, в ней создалась уникальная атмосфера открытости и честности. Процветание компании базируется на корректном обращении с сотрудниками, которые в свою очередь прилагают все свои усилия для удовлетворения клиентов.

Поведенческие подходы

Автократический и демократический стили показывают, что эффективность руководства определяется скорее «поведением», чем персональными качествами руководителя. Возможно, пройдя соответствующий курс обучения, навыки лидерства может освоить каждый менеджер. В исследованиях последних лет акцент сместился с изучения характерных черт руководителей на поведение добившихся успеха лидеров.

ИССЛЕДОВАНИЯ УНИВЕРСИТЕТА ШТАТА ОГАЙО

Предмет исследований ученых Университета штата Огайо — разнообразные показатели поведения руководителей, позволившие идентифицировать основные бихевиористские стили лидерства — внимание к подчиненным и инициирование структуры¹².

Внимание к подчиненным — это степень уважения руководителем идей и чувств сотрудников, озабоченности их статусом и условиями труда, установлением отношений взаимного доверия. Руководители этого типа дружелюбны, открыты для общения, культивируют работу в командах и ориентированы на благополучие подчиненных.

Инициирование структуры характеризует степень, в которой лидер ориентирован на выполнение рабочих задач и направление деятельности подчиненных на достижение цели. К характерным образцам поведения руководителей такого типа относятся разработка подробных инструкций для подчиненных, графиков выполнения работ, тщательное планирование.

Внимание к подчиненным и инициирование структуры — отдельные, независимые друг от друга элементы поведения руководителей. Таким образом, выделяют четыре основных стиля лидерства: высокая степень инициирования структуры — низкая степень внимания, высокая степень инициирования структуры — высокая степень внимания, низкая степень инициирования структуры — низкая степень внимания или низкая степень инициирования структуры — высокая степень внимания. В соответствии с выводами ученых Университета штата Огайо наиболее эффективный стиль лидерства характеризуется высокой степенью инициирования структуры и высокой степенью внимания к подчиненным. Впрочем, другие исследования показывают, что уровень действенности стиля руководства во многом определяется ситуационными факторами.

ИССЛЕДОВАНИЯ МИЧИГАНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

В проводимых практически в то же самое время в Мичиганском университете исследованиях был использован другой подход: сопоставление образцов поведения успешных и неэффективных мастеров¹³. Был сделан вывод, что наиболее действенными стилями руководства линейных менеджеров стали те, в которых процесс «создания эффективных высокопроизводительных рабочих коллективов» основывался на большом внимании к человеческим потребностям работников. Менеджеров, устанавливавших высокие производственные цели и демонстрировавших поддержку подчиненных, исследователи охарактеризовали как *ориентированных на работников лидеров*, а менее эффективных руководителей — как *ориентированных на рабочие задания*. Для последних в качестве приоритетов выступали проведение деловых совещаний, сохранение низкого уровня затрат и достижение высокой производительности, менее важными — ориентация на достижение цели и потребности сотрудников.

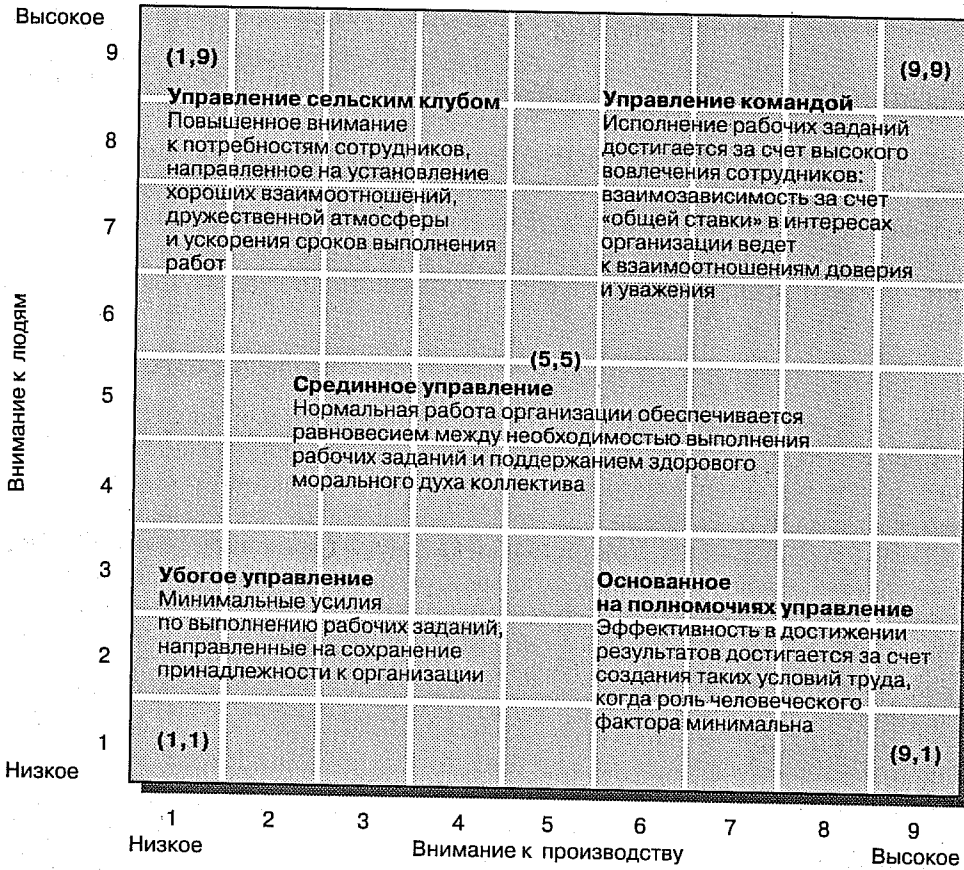
КООРДИНАТНАЯ СЕТКА РУКОВОДСТВА

Полученные в Университете штата Огайо и Мичиганском университете результаты легли в основу разработанной Робертом Блэйком и Джейн Моутон (Техасский университет) двухмерной теории лидерства (так называемая **координатная сетка руководства (управленческая сетка)**)¹⁴. Двухмерная модель и пять из семи основных стилей руководства приведены на рис. 15.3. Каждая из осей сетки представляет собой 9-балльную шкалу, где единица означает низкий, а 9 — высокий уровень ориентации.

Стиль *«управление командой»* (9,9) считается наиболее эффективным в силу того, что выполнение рабочих задач основано на совместных усилиях членов организации. Стиль *«управление загородным клубом»* (1,9) означает, что основной акцент делается на потребности сотрудников, а не на результаты труда. *«Основанное на полномочиях управление»* (9,1) возникает, когда менеджмент ориентируется прежде всего на эффективность операций. Стиль *«срединное управление»* (5,5) отражает равное внимание как к сотрудникам, так и к производственным проблемам. *«Убогое управление»* (1,1) означает отсутствие философии руководства и управления; направленные на поддержание межличностных отношений и выполнение рабочих заданий усилия менеджмента минимальны.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА В КОМПАНИЯХ M/A-COM И TENNECO

В условиях постоянных перемен и стрессовых ситуаций руководитель-гуманист должен уметь находить баланс между производственной нагрузкой сотрудников и их отдыхом. Рикку Гессу, президенту компании M/A-Com (производство СВЧ-оборудования для оборонной промышленности), прекрасно известно, с какими проблемами сопряжено достижение такого равновесия. Обычно он и его служащие работают по 12 часов в день, и Р. Гесс знает, что одна из его важнейших забот — не дать сотрудникам «перегореть» на работе. У президента дружеские отношения со служащими, он вместе с ними обедает, раз в неделю играет в футбол, ему не безразлична их внеслужебная жизнь. Когда у работника компании рождается ребенок, сотрудник переводится на «сходящий» режим. «Самое худшее — дать человеку задание, превышающее его возможности, — считает Р. Гесс. — Не пре-



Источник: Robert R. Blake, Anne Adams McCauley, Leadership Dilemmas — Grid Solution, Houston, Gulf, 1991, 29.

Рис. 15.3. Координатная сетка руководства

вращайте людей в “тяжеловозов”. Дайте возможность технически одаренному молодому человеку самому общаться с заказчиками, и тогда он никогда не остановится в развитии».

А теперь обратимся к управленческой манере Дана Мида, президента компании *Tenneco*, бывшего профессора Военной академии (Вест Пойнт). Д. Мид руководствуется девизом генерала Джорджа Паттона: «Планировать не спеша, исполнять молниеносно». Его напористый стиль руководства состоит в постановке менеджерам отделов сверхзадач по всем аспектам рабочего процесса — от окупаемости капиталовложений до техники безопасности на рабочих местах. Если подчиненные уже знают, как добиться нужного результата, Д. Мид заявляет, что задача оказалась слишком легкой и не потребовала полной отдачи. А если они находятся в затруднении? Долгое время в кабинете Д. Мида висела веревка (которая исчезла после протестов сотрудников). Президент любил повторять: «Первый же глава отдела, который доложит о невыполнении плановых показателей, примерит ее на своей шее»¹⁵.

Для стиля лидерства Р. Гесса характерна высокая концентрация на сотрудниках и средняя — на производстве, для стиля Д. Мида — повышенное внимание к издержкам и производству и низкое — к людям. Оба руководителя добились успеха, поскольку применяемые стили руководства соответствовали обстоятельствам.

Ситуационные подходы

Проблемы взаимосвязей стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций привлекают повышенное внимание исследователей. Разработка моделей лидерства в различных обстоятельствах осуществляется в русле **ситуационного подхода** (модель Фреда Фидлера, ситуационная теория Пола Герси и Кеннета Бланчарда, теория «путь—цель» Мартина Эванса и Роберта Хауса и концепция субститутгов лидерства).

ТЕОРИЯ Ф. ФИДЛЕРА

Теория Ф. Фидлера — одна из первых, но весьма продуктивная попытка построить стройную систему, объединяющую стили руководства и организационные ситуации¹⁶. Основная идея проста: определение наиболее адекватного конкретным обстоятельствам стиля лидерства.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА. Краеугольным камнем ситуационной теории Ф. Фидлера является ориентированность руководителя на взаимоотношения или на выполнение задачи. *Руководитель, ориентированный на взаимоотношения*, прежде всего учитывает потребности сотрудников (что характерно и для описанного выше стиля внимания к подчиненным). *Ориентированный на задачи лидер* в первую очередь заинтересован в выполнении рабочих заданий (напоминает стиль «инициирования структуры»).

По Ф. Фидлеру, стиль руководства определяется с помощью шкалы «наименее предпочитаемого сотрудника». **Шкала НПС** представляет собой мотивационную систему поведенческих предпочтений руководителя и состоит из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Вот некоторые используемые Ф. Фидлером в шкале НПС биполярные определения.

Если руководитель, описывая наименее предпочитаемого сотрудника, использует прилагательные с положительным значением, считается, что он ориентирован на

Открытый									Сдержанный
Придирчивый									Покладистый
Эффективный									Непродуктивный
Самоуверенный									Нерешительный
Угрюмый									Жизнерадостный

взаимоотношения (заботливый, уважающий чувства других людей менеджер). И наоборот, если лидер использует преимущественно отрицательные определения, принято считать, что он уделяет основное внимание рабочим задачам.

СИТУАЦИЯ. Конкретные ситуации анализируются по трем параметрам: качество взаимоотношений руководитель—подчиненные, структура задачи и должностные полномочия. Каждый из них рассматривается с точки зрения лидера либо как благоприятный, либо как неблагоприятный.

1. *Взаимоотношения руководитель—подчиненный* — оцениваются атмосфера в коллективе и отношение подчиненных к менеджеру. Если сотрудники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем, взаимоотношения руководитель—подчиненные оцениваются как хорошие.
2. *Структура задачи* отражает качество формулировки поставленного перед группой рабочего задания, необходимость выполнения специфических процедур и наличие ясных, четких целей. Монотонные, четко определенные задачи (из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера) имеют высокий уровень структуры. Креативные, плохо структурируемые задачи, например исследования и развитие или стратегическое планирование, характеризуются низким уровнем структуры. Когда структура задачи высока, ситуация рассматривается как благоприятная для руководителя; низкий уровень структуры означает более сложную ситуацию.
3. *Должностные полномочия* — это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Широкие должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников. Ограниченные полномочия лидера означают, что он не имеет права оценивать работу подчиненных или поощрять их. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает широкими должностными полномочиями.

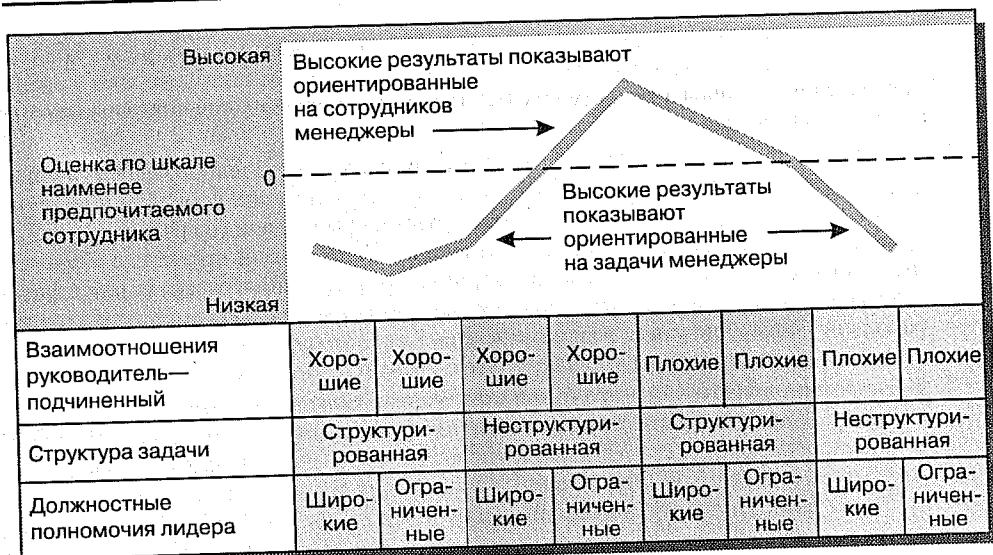
Комбинация этих параметров позволяет идентифицировать восемь ситуаций руководства (см. рис. 15.4). Ситуация I наиболее благоприятна для менеджера, так как имеют место хорошие взаимоотношения руководитель—подчиненные, рабочая задача структурирована, а лидер обладает широкими должностными полномочиями. Ситуация VIII наименее благоприятна для менеджера (плохие отношения руководитель—подчиненные, рабочая задача плохо структурирована, должностные полномочия ограничены). Остальные варианты описывают различные промежуточные ситуации.

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ. Ф. Фидлер проанализировал взаимосвязи между стилями руководства, степенью благоприятности ситуации и выполнением задачи коллективом и представил их в виде схемы (см. рис. 15.5). Менеджеры, ориентированные на задачу, демонстрируют наиболее высокую эффективность либо в очень благоприятной, либо в очень неблагоприятной ситуациях. Руководители, ориенти-

	Очень благоприятная		Средняя				Очень неблагоприятная	
	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Взаимоотношения руководитель—подчиненный	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Структура задачи	Высокий уровень		Низкий уровень		Высокий уровень		Низкий уровень	
Должностные полномочия лидера	Широкие	Ограниченные	Широкие	Ограниченные	Широкие	Ограниченные	Широкие	Ограниченные
Ситуации	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Источник: Fred E. Fiedler, «The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation», Administrative Science Quarterly 17, 1972, 455.

Рис. 15.4. Классификация благоприятных ситуаций по Ф. Фидлеру



Источник: Fred E. Fiedler, «The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation», Administrative Science Quarterly 17, 1972, 455.

Рис. 15.5. Соответствие стиля руководства и рабочей ситуации

Ориентированные на взаимоотношения, показывают наиболее высокие результаты в промежуточных ситуациях.

Ориентированный на задачу лидер чувствует себя как рыба в воде в благоприятной ситуации, так как перед ним стоит четко сформулированная задача, отношения с сотрудниками безоблачны, он наделен всеми необходимыми полномочиями. В данном случае менеджер обязан взять на себя ответственность и определить конкретные задания для сотрудников. Аналогично в случае, когда ситуация носит крайне неблагоприятный характер, руководитель должен структурировать задачу и, используя имеющиеся полномочия, координировать действия подчиненных. Поскольку в неблагоприятной ситуации взаимоотношения руководитель—подчиненные и так плохие, сильная ориентация на задачу не влияет на популярность лидера.

Успехи ориентированного на взаимоотношения лидера в промежуточных ситуациях обусловлены тем, что в такого рода обстоятельствах на первый план выходит умение общаться с людьми. Наделенный широкими полномочиями менеджер имеет возможность эффективно контролировать ход выполнения низкоструктурированных задач, а навыки взаимодействий с сотрудниками способствуют формированию позитивной атмосферы и улучшению взаимоотношений, прояснению структуры задачи и установлению должностных полномочий.

Практическое использование ситуационной теории Ф. Фидлера предполагает, во-первых, определение менеджером соответственного стиля руководства (ориентация на взаимоотношения или на задачу) и, во-вторых, идентификацию ситуации (решить, благоприятны или неблагоприятны для нее существующие взаимоотношения руководитель—подчиненные, структура задачи и должностные полномочия). Выбор адекватного ситуации стиля руководства, как правило, приводит к повышению показателей производительности.

ПОЧТОВАЯ СЛУЖБА США

В 1992 г. Марвин Раньон стал 70-м по счету генералом американской почтовой службы. Генеральские погоны — атрибут, полностью соответствующий стилю его руководства. Работая председателем компании *Tennessee Valley Authority*, он приобрел репутацию руководителя, ведущего суровую борьбу за сокращение издержек, и прозвище «Карвин-Марвин» («Резак-Марвин»). М. Раньон считает, что задачи, которые ему приходится решать на новой должности, сопоставимы по сложности с проблемами разве что президента США, численность сотрудников и платежи его ведомства превосходят суммарные показатели корпораций *IBM* и *GM*. С какими проблемами столкнулся «Резак»? Здесь и высокие издержки, и разгневанные клиенты, и придирчивые профсоюзы, и возрастающая конкуренция (появление электронной почты, телефаксов, круглосуточные службы доставки).

Основную ставку М. Раньон сделал на сокращение управленческого аппарата. Столь «оригинальная» инициатива привела в ярость начальников почтовых отделений, президент профсоюза которых заявил: «Мы знали, что необходимо некоторое хирургическое вмешательство, но вместо доктора мы получили Фредди Крюгера». За первые шесть месяцев «Резак» сократил внутренний документооборот и всевозможные излишества, включая бесплатную доставку во все почтовые отделения ведомственной газеты. В результате усилий по сокращению расходов в 1992 г. М. Раньон стал первым государственным служащим, получившим от Национальной ассоциации менеджеров США звание «Руководитель года»¹⁷.

Опыт работы М. Раньона иллюстрирует модель Ф. Фидлера: ориентированное на задачи руководство оказалось единственно возможным в трудной, неблагоприятной ситуации.

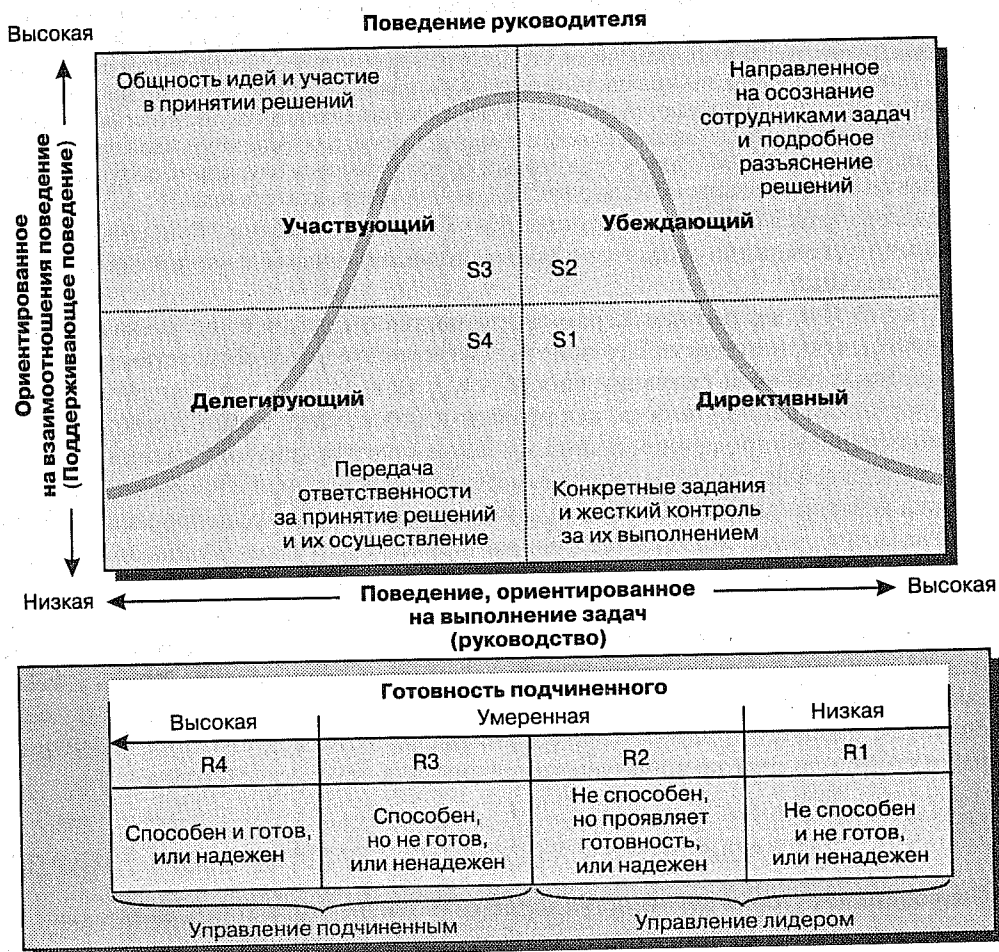
Итак, Ф. Фидлер выходит за рамки отдельно взятых стилей лидерства и анализа конкретных обстоятельств. Его модель демонстрирует, что соответствие стиля руководства и рабочей ситуации способствует повышению производительности. К недостаткам данной модели, как правило, относят следующие. Представляется неоправданным упрощением использование в качестве критерия оценки ориентации менеджера на взаимоотношения или на задачу шкалы НПС. Не вполне ясна оценка действия модели Ф. Фидлера во времени. Например, если ориентированный на задачу лидер оказывается в неблагоприятной ситуации и успешно ее разрешает, существует вероятность того, что организационные обстоятельства изменятся в лучшую сторону, возникнет благоприятная для управления ситуация. Иными словами, по мере совершенствования организации деятельности Почтовой службы отношения руководитель—подчиненные и структура задачи улучшаются и жесткий стиль М. Раньона может перестать соответствовать новой ситуации. В таком случае М. Раньону придется либо изменить стиль руководства, либо перейти на работу в другую,отягощенную аналогичными проблемами организацию.

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ П. ГЕРСИ И К. БЛАНЧАРДА

Ситуационная теория руководства является развитием описанных нами выше бихевиористских воззрений, которые обобщаются в концепции управленческой сетки (рис. 15.3). Но в отличие от авторов предшествующих концепций П. Герси и К. Бланчард уделяют особое внимание характеристикам подчиненных менеджера, отмечая, что степень готовности сотрудников к выполнению рабочих задач варьируется в широких пределах. Сотрудники с низким уровнем готовности в силу слабых способностей к обучению или ненадежности в сравнении с характеризующимися

высоким уровнем готовности, определенной квалификацией, желанием трудиться, уверенными в себе работниками нуждаются в ином стиле руководства ¹⁸.

Взаимосвязи между стилями лидерства и уровнями готовности подчиненных представлены на рис. 15.6. В верхней части рисунка — различные стили руководства, определяемые как сочетания поведения, ориентированного на взаимоотношения, и поведения, ориентированного на выполнение задач. Кривая в форме колокола, указывающая на наиболее адекватные различным обстоятельствам стили руководства, называется *предписывающей кривой*. Выделяют четыре основных стили руководства — директивный (S1), убеждающий (S2), участвующий (S3) и делегирующий (S4).



Источник: Paul Hersey, Situational Selling, Escondido, CA., Center for Leadership Studies, Inc., 1985

Рис. 15.6. Ситуационная теория руководства

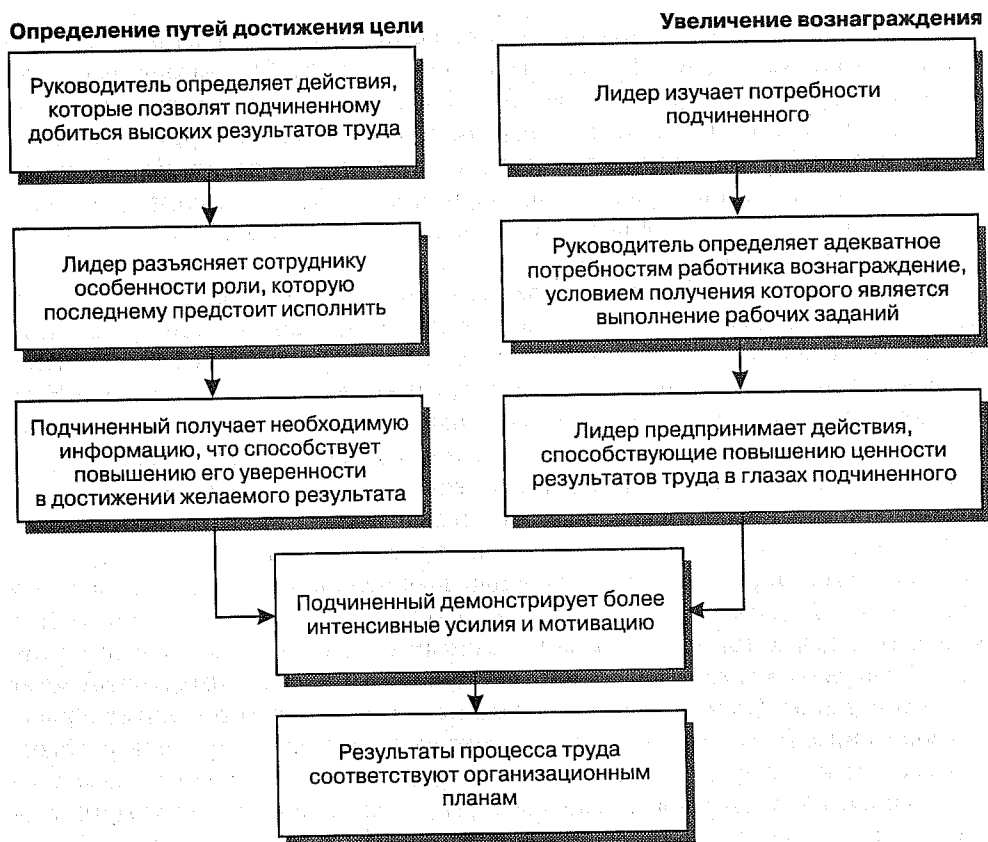
Применение конкретного стиля зависит от степени готовности подчиненных к выполнению рабочих заданий (см. нижнюю часть рис. 15.6). *R1* означает низкую готовность сотрудников, *R4* — высокую. Директивный стиль руководства в наибольшей степени соответствует низкой готовности сотрудников, которые неспособны или не желают брать на себя ответственность за решение рабочих задач. Убеждающий и содействующий стили могут применяться в тех случаях, когда уровень готовности подчиненных оценивается как средний, делегирующий стиль — для служащих с высокой степенью готовности.

Модель П. Герси и К. Бланчарда представляется более простой для понимания, чем модель Ф. Фидлера, однако в нее включены только характеристики подчиненных и не оговариваются особенности ситуаций. В соответствии с ней руководитель должен оценить своих сотрудников и выбрать необходимый стиль лидерства. Если у одного или нескольких подчиненных низкий уровень готовности, то руководитель должен подходить к ним индивидуально, отдавая четкие распоряжения. Для сотрудников с высокой степенью подготовленности менеджер формулирует основную цель, предоставляя им право самостоятельно выбирать пути ее достижения.

Фил Хаганс — руководитель, который прекрасно понимает, что стиль руководства во многом определяется готовностью подчиненных к труду. Владелец двух закусочных *McDonald's* (на правах франчайзинга) Ф. Хаганс нанимает на работу молодых людей, которые, как правило, не имеют трудового стажа. Обучение начинается в первый же день с подробного инструктажа о должностных обязанностях и форме одежды. По мере профессионального роста новых сотрудников и роста доверия к ним Ф. Хаганс постепенно переходит к участвующему стилю руководства, но жестко контролирует выполнение заданий, связанных с финансовым планированием. Менеджер должен варьировать применяемые стили руководства в зависимости от того, с кем из сотрудников, подрабатывающим неполный рабочий день студентом или ветераном с сорокалетним стажем, он имеет дело.

ТЕОРИЯ «ПУТЬ—ЦЕЛЬ»

К семейству ситуационных теорий относится и теория «путь—цель», в соответствии с которой лидер несет непосредственную ответственность за повышение мотивации подчиненных к достижению их личных и организационных целей¹⁹. Как показано на рис. 15.7, руководитель воздействует на мотивацию подчиненных: 1) разъясняя им возможные способы достижения доступного вознаграждения, 2) увеличивая ценное, желаемое для сотрудников вознаграждение. Разъяснение способа получения вознаграждения предполагает, что в процессе совместного труда лидер помогает работникам усваивать образцы поведения, которые ведут к успешному выполнению задач и адекватному вознаграждению. Увеличение вознаграждения означает, что руководитель идентифицирует наиболее ценные для сотрудника виды вознаграждения, его систему приоритетов (внутреннее удовлетворение от процесса труда, денежное поощрение, повышение в должности). Задача лидера состоит в обеспечении увеличения совокупного персонального вознаграждения сотрудников за выполнение рабочих заданий, совместном определении кратчайших путей его получения и облегчении движения по ним. В отличие от теории Ф. Фидлера,



Источник: Bernard M. Bass, «Leadership: Good, Better, Best», Organizational Dynamics 13, Winter 1985, 26–40.

Рис. 15.7. Роль руководителя в модели «путь—цель»

которая исходит из необходимости трансформации стиля руководства в зависимости от обстоятельств, модель «путь—цель» предполагает, что усилия лидера и работника приводят к изменению обстановки.

ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ. В соответствии с теорией «путь—цель» поведение руководителя может характеризоваться как поддерживающий, директивный, ориентированный на достижение цели стиль участия в управлении.

Поддерживающее руководство означает, что руководитель демонстрирует заботу о благополучии и личных потребностях подчиненных, держит себя открыто и дружелюбно, доступен для сотрудников, создает атмосферу сплоченной команды, относится к работникам как к равным, как к коллегам. Данный тип руководства напоминает рассмотренный нами ранее стиль «внимание к подчиненным».

Директивное лидерство имеет место в тех случаях, когда лидер дает подчиненным точные указания по исполнению рабочих заданий. Менеджер планирует работы, устанавливает графики их исполнения, цели и стандарты поведения, жестко

контролирует соблюдение правил и выполнение распоряжений. Директивное руководство напоминает стиль «инициирование структуры».

Руководители, придерживающиеся *стиля участия в управлении*, побуждают сотрудников высказывать в процессе принятия решений свои мнения и вносить предложения, советуется с подчиненными по различным рабочим проблемам. Менеджеры приветствуют коллективные обсуждения проблем и внесение письменных предложений по их устранению.

Менеджеры, *ориентированные на достижение цели*, ставят перед подчиненными четкие перспективные цели, всем своим поведением подчеркивают важность достижения высоких результатов труда. Лидеры этого типа демонстрируют уверенность в своих подчиненных, помогают им осваивать приемы и навыки, необходимые для покорения самых высоких «вершин».

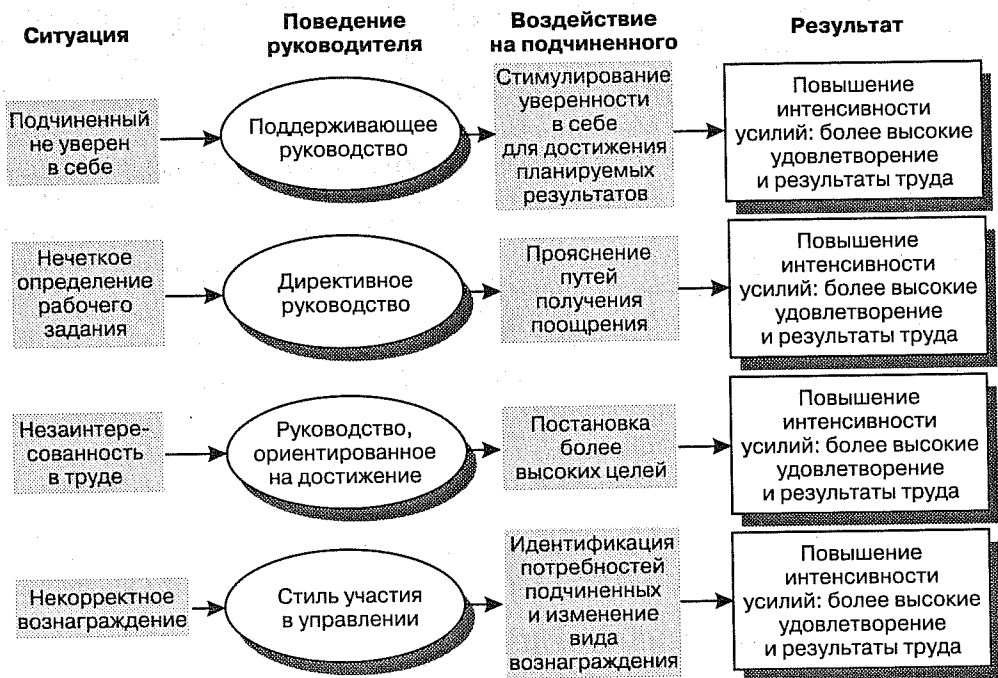
Рассмотренные нами типы поведения руководителей в отличие от теории Ф. Фидлера никак не связываются с характерными чертами лидеров. Скорее, речь идет об образцах поведения, которые в зависимости от ситуации может демонстрировать любой менеджер.

ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СИТУАЦИЮ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА. В теории «путь—цель» учитываются два важных ситуационных фактора: 1) личностные особенности членов коллектива и 2) рабочая обстановка. Категория личностных характеристик подчиненных аналогична степени готовности сотрудников в теории П. Герси и К. Бланчарда (способности, квалификация, потребности и мотивация подчиненных). Если работник имеет низкий уровень квалификации, не отличается особыми способностями, менеджер должен обеспечить ему дополнительное обучение, что позволит добиться повышения результатов труда. Если подчиненный сосредоточен в основном на себе, для повышения его мотивации лидеру необходимо использовать поощрительные меры. Если сотрудники нуждаются в четком руководстве и проявлении власти, им требуется руководитель, отдающий конкретные указания, руководитель директивного типа. С другой стороны, специалисты широкого профиля, профессионалы нуждаются в большей свободе и самостоятельности, а наиболее высокую отдачу обеспечивает стиль участия в управлении.

Рабочую обстановку определяют степень структурированности задачи, природа формальной системы власти и сам рабочий коллектив. Под структурированностью задачи (как и в теории Ф. Фидлера) понимается четкость определения задачи, точность описания рабочих заданий и процессов. Под природой официальной системы власти понимается объем законных полномочий менеджеров и уровень регулирования поведения служащих посредством правил и установок организации. Показатели рабочего коллектива — это образовательный уровень подчиненных и качество взаимоотношений между ними.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. Напомним, что руководитель обязан разъяснять работникам систему вознаграждения, используя ее для повышения мотивации к труду и удовлетворения потребностей сотрудников. В некоторых ситуациях выполнение задания и получение вознаграждения требуют от лидера оказания подчиненным помощи в приобретении необходимых рабочих навыков, укрепления уверенности. В других случаях для удовлетворения специфических потребностей подчиненных менеджер может ввести новые формы поощрения и вознаграждения.

На рис. 15.8 приведены четыре примера различного поведения руководителя в определенных ситуациях. Когда подчиненный не уверен в себе, необходимую социальную поддержку, стимулирующую сотрудника к усвоению обязательных для выполнения заданий и получения вознаграждения образцов поведения, обеспечивает поддерживающий стиль руководства. Во второй ситуации сотрудник не вполне четко осознает поставленную задачу, да и работает он недостаточно интенсивно. Здесь наиболее целесообразен директивный стиль, когда менеджер отдает работнику четкие распоряжения, разъясняет задачу и пути получения вознаграждения. В третьем случае сотруднику неинтересна поставленная задача, следовательно, менеджер в соответствии с ориентированным на задачи стилем формулирует для него более высокие цели, «освещает» ведущие к получению поощрения «дороги». Когда же некорректным оказался выбор вознаграждения, изменение ситуации предполагает применение стиля участия в управлении. Совместное обсуждение потребностей подчиненного позволяет лидеру идентифицировать наиболее ценный вид вознаграждения. Во всех четырех случаях соответствующий текущей ситуации стиль поведения руководителя способствует повышению показателей труда сотрудника (либо посредством прояснения возможного вознаграждения, либо за счет изменения его вида).



Источник: Gray A. Yukl, Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice, 1981, 146–152.

Рис. 15.8. Теория «путь—цель» о возможных рабочих ситуациях и адекватном поведении руководителя

СТИЛИ РУКОВОДСТВА ВЛАДЕЛЬЦЕВ MCARTHURE-GLEN GROUP

Шерил Макартур и Алан Глен — соучредители и владельцы сети, в которую входят тринадцать торговых центров. Их деятельность — иллюстрация того, как много могут дать организации менеджеры, придерживающиеся различных стилей руководства. Стиль Ш. Макартур олицетворяет особенности взаимодействий, характерные для женщин-руководителей. Она всегда открыта для общения, ее приоритет — наделение властью. Наличие в компании высококвалифицированных сотрудников позволяет лидеру делиться с каждым из них своим видением перспектив организации, четко разъяснять задачи и осуществлять поддерживающее руководство, способствующее высокопроизводительному труду в жестких временных рамках.

А. Глен, напротив, сосредоточен на конструктивной деятельности. Его опыт дает возможность компании устанавливать реальные сроки и графики работы, избегая многих проблем. А. Глен контролирует общее состояние дел компании, а Шерил Макартур ведет ежедневные организационные дела и контролирует управление человеческими ресурсами. Партнеры признают заслуги друг друга, а их стили руководства дополняют один другой. Служащие, которым весьма импонирует принятое в компании «разделение управленческого труда», говорят: «Они подходят друг другу, как две стороны одной молнии»²⁰.

Стиль руководства А. Глена ориентирован на достижение целей, а стиль Ш. Макартур — на поддерживающее поведение лидера, обеспечивающее партнеру возможность преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей.

Возможно, теория «путь—цель» более сложна, чем рассмотренные нами ранее концепции. Но идея соответствия четырех типов поведения руководителя различным ситуациям способствует разработке менеджерами новых методов мотивации подчиненных.

СУБСТИТУТЫ РУКОВОДСТВА

В центре внимания приверженцев ситуационных подходов к проблеме руководства — стили лидерства, характеристики подчиненных и текущие обстоятельства рабочей среды. Но в некоторых случаях значение ситуационных переменных возрастает настолько, что они заменяют или нейтрализуют необходимость руководства²¹. Сторонники подхода, который мы будем рассматривать, поставили целью идентифицировать организационные условия, в которых руководящий стиль не имеет значения или в нем нет необходимости.

В табл. 15.2 представлены ситуационные переменные, которые делают возможным появление субститутов или нейтрализаторов особенностей руководства. **Субституты** лидерства делают ненужным или излишним руководство менеджера. Например, высокопрофессиональные сотрудники, прекрасно осознающие, как они будут выполнять поставленные перед ними задачи, не нуждаются в лидере, занятом структурированием рабочих заданий («иницирование структуры») или указывающем им, что следует делать. **Нейтрализаторы** препятствуют руководителю продемонстрировать определенные образцы поведения. Например, если должностные полномочия лидера ограничены или он географически удален от подчиненных, его возможности руководства подчиненными существенно уменьшаются.

Представленные в табл. 15.2 ситуационные переменные включают характеристики коллектива, особенности задач и организационные особенности. Например, если подчиненные менеджера имеют высокую квалификацию и опыт, стиль руководства не имеет особого значения. Сотрудники не нуждаются в директивах лидера

Таблица 15.2. Субституты и нейтрализаторы руководства

Переменная		Руководство, ориентированное на задачи	Руководство, ориентированное на сотрудников
Организационные переменные	Сплоченность коллектива	Заменяет	Заменяет
	Формализация	Заменяет	Не влияет
	Жесткость	Нейтрализует	Не влияет
	Ограниченный круг должностных полномочий	Нейтрализует	Нейтрализует
	Физическая удаленность	Нейтрализует	Нейтрализует
Характеристики рабочих задач	Высокоструктурированная	Заменяет	Не влияет
	Автоматическая обратная связь	Заменяет	Не влияет
	Внутреннее удовлетворение	Не влияет	Заменяет
Характеристики коллектива	Профессионализм	Заменяет	Заменяет
	Подготовка / опыт	Заменяет	Не влияет
	Низкий уровень вознаграждения	Нейтрализует	Нейтрализует

или выражении им признания. Рассматривая особенности характеристик задач, следует отметить, что высокая структуризация рабочих заданий успешно заменяет ориентированный на задачи стиль руководства, а задания, соответствующие уровню исполнителей, — ориентированное на сотрудников лидерство. Что касается организационных характеристик, то сплоченность коллектива выступает субститутутом обоих стилей руководства. Формальные правила и процедуры заменяют ориентированное на задачу лидерство, а географическая удаленность лидера и сотрудников нейтрализует оба стиля руководства.

Информация о представленных в табл. 15.2 переменных позволяет менеджерам избежать ошибок в выборе стиля руководства. Руководитель должен выбрать стиль, дополняющий ситуацию в организации. Например, для банковских кассиров рабочая ситуация характеризуется высоким уровнем формализации, жестким графиком и высокоструктурированными задачами. Следовательно, ориентированный на задачи стиль руководства нецелесообразен, так как структуризацию заданий и рабочие процессы обеспечивает организация в целом. Старший кассир должен придерживаться ориентированного на сотрудников стиля. Другой пример. Если степень сплоченности коллектива или подготовка сотрудников компании соответствуют социальным потребностям работников, организационные переменные благоприятствуют ориентации руководителя на задачи.

НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РУКОВОДСТВУ

В гл. 1 мы определили, что менеджмент включает в себя функции лидерства, планирования, организации и контроля. Но последние работы по проблемам руководства вводят в это понятие нечто большее: наличие у менеджеров качеств, побуждающих и мотивирующих людей работать выше своего нормального уровня.

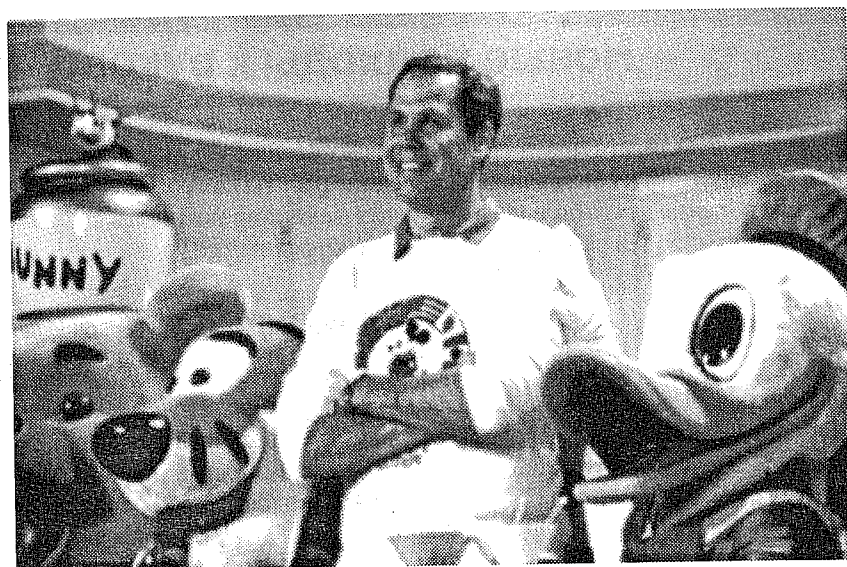
ТРАНСАКЦИОННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

Традиционная функция руководства в процессе управления была названа транзакционным лидерством²². Действия транзакционных руководителей состоят в разъяснении подчиненным характера рабочих заданий и поставленных задач, создании структур, обеспечении вознаграждения и проявлении внимания к подчиненным, удовлетворении их социальных потребностей. Сильная сторона транзакционных руководителей — реализация функций управления. Они трудолюбивы, терпеливы и обладают ясным мышлением, гордятся хорошо налаженной эффективной работой. Как правило, транзакционные лидеры делают упор на безличные аспекты процесса труда — планы, графики и бюджет. У них высоко развито чувство долга перед организацией и необходимости соблюдения установленных в ней норм и правил.

ХАРИЗМАТИЧЕСКИЕ ЛИДЕРЫ

Руководители этого типа по своим возможностям превосходят транзакционных менеджеров. Харизматический лидер способен мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень. Источниками влияния харизматических руководителей обычно являются: 1) четкое, разделяемое сотрудниками видение будущего; 2) создание системы корпоративных ценностей, которые поддерживают все работники организации; 3) взаимное доверие лидера и подчиненных. Харизматические руководители обладают способностями укрепить веру сотрудников в возможность достижения высоких результатов, убедить их в том, что интересы подразделения или организации совпадают с потребностями работников. В сравнении с транзакционными руководителями действия харизматического лидера менее предсказуемы. Они создают атмосферу перемен, ими овладевают идеи, которые возбуждают, стимулируют и заставляют людей, не щадя сил, стремиться к достижению высоких целей. Харизматические лидеры оказывают эмоциональное влияние на подчиненных, выступают за некую идею, имеют собственное видение будущего и способны передать его сотрудникам, мотивировать их к действиям, направленным на реализацию общей идеи. Во вставке «Из первых уст» приведен небольшой тест, который поможет вам идентифицировать ваши задатки к харизматическому лидерству.

К числу харизматических лидеров относятся Мать Тереза, Мартин Лютер Кинг, Адольф Гитлер. Настоящие харизматические лидеры, как правило, ненадолго задерживаются в коммерческих организациях и государственных структурах, ибо их привлекают социальные движения.



Президент компании *Disney* Майкл Элснер — харизматический лидер

ТРАНСФОРМИРУЮЩИЕ ЛИДЕРЫ

Критики современного бизнеса Америки утверждают, что в большинстве компаний действует тенденция к «перенасыщению менеджментом и руководством». Менеджеры захвачены «организационными задачами», руководители — «производственными переменами». Требования и тех и других уравнивают трансформирующие руководители. **Трансформирующие руководители** во многом напоминают харизматических лидеров, но отличаются особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении перемен²³.

Трансформирующие лидеры приходят к руководству организацией в период крупных стратегических изменений, к примеру в период их «возвращения к жизни». Они обладают способностью руководить трансформациями целей, структур и управления человеческими ресурсами. Трансформирующие руководители анализируют или направляют взаимодействие с подчиненными не только с помощью правил, распоряжений или финансовых мер. Они опираются на такие факторы, как мировоззрение, общие ценности и идеи, придают большое значение созданию общей платформы для привлечения на свою сторону приверженцев перемен (см. «Движущие силы управленческой революции»).

ИНТЕРАКТИВНЫЕ ЛИДЕРЫ

По мере продвижения женщин на руководящие посты в организациях становится все более очевидным, что они обладают иным, отличным от мужского стилем руководства, чрезвычайно эффективным в современной бурной корпоративной среде. В Америке руководитель традиционно ассоциируется с белым мужчиной, которому

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

А ВЫ ХАРИЗМАТИЧЕСКИЙ ЛИДЕР?

Представьте себе, что вы возглавляете основное подразделение корпорации. Насколько важны были бы для вас следующие виды деятельности? Если вы разделяете приведенные ниже утверждения, отвечайте «да», в противном случае — «нет».

1. Помощь подчиненным, разъяснение им целей и путей их достижения.
2. Объяснение сотрудникам смысла задач и общих целей.
3. Поддержка в своевременном выполнении рабочих заданий.
4. Разработка новых товаров или услуг.
5. Использование в качестве руководства к решению проблем политики и процедур организации.
6. Пропаганда нетрадиционных взглядов и ценностей.
7. Денежное вознаграждение подчиненных за достижение высоких показателей в труде.
8. Требование уважения со стороны каждого члена организации.
9. Самостоятельное выполнение важных заданий.
10. Предложение новых нестандартных путей решения задач.
11. Выражение доверия сотрудникам, хорошо выполняющим свои задания.
12. Требование преданности лично себе и к организации.
13. Установление рабочих процедур, обеспечивающих устойчивую деятельность организации.
14. Использование как одного из средств мотивации сотрудников ваших идей.
15. Установление разумных ограничений на новые подходы.
16. Демонстрация социального несогласия.

Под четными номерами — образцы поведения, характерные для харизматических лидеров. Руководители этого типа лично участвуют в формировании идей, целей и возглавляют управление организационными переменами, в поиске новых путей решения проблем они опираются, скорее, на интуицию. Поведенческие стереотипы под нечетными номерами соответствуют традиционному, или так называемому *транзакционному руководству*. Такие менеджеры реагируют на проблемы организации в безличной манере, принимают рациональные решения и координируют работу подчиненных. Если вы в большей степени согласны с приведенными под четными номерами утверждениями, вы, возможно, — харизматический лидер.

Источник: Bernard M. Bass, Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press, 1985; Lawton R. Burns and Selwyn W. Becker, «Leadership and Managership», in Health Care Management, ed. S. Shortell and A. Kaluzny, New York: Wiley, 1986.

присущи агрессивность или самоуверенность, инициативность и позиция «Я отвечаю за все». Мужчины склонны к конкуренции и индивидуализму, предпочитают работать в вертикальных иерархиях. Они часто определяют свой стиль руководства как деловой (транзакционный) и в работе с подчиненными опираются на должностные полномочия.

Женщины-руководители могут обладать аналогичными качествами, и все-таки они склонны демонстрировать и подчеркивать интерактивное поведение. **Интерактивный руководитель** заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании. Концепция интерактивного руководства развивает идею о том, что стремление к достижению целей организации расширяет возможности работников в достижении их частных целей.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

ТРАНСФОРМИРУЮЩИЙ ЛИДЕР КОМПАНИИ KODAK

Пример того, как трансформирующий лидер сочетает экспертную и референтную власть, — Джордж Фишер. Этот никогда не повышающий голоса менеджер вывел в лидеры телекоммуникационной отрасли компанию *Motorola* (мобильная связь, пейджеры, двусторонняя радиосвязь), а сегодня он занят преобразованиями *Eastman Kodak*. Опираясь на свои способности к концентрации на новых технологиях производства и дизайна, к предвидению технологических перспектив, Дж. Фишер планирует кратчайшей дорогой вывести *Kodak* в «мультимедийное будущее». Научная степень в прикладной математике и опыт работы в сфере электронных коммуникаций, приобретенный в *Motorola* и *Bell Labs*, позволяют менеджеру расширять основную деятельность *Kodak* (производство кино- и фото-плёнок) и одновременно готовить прорыв на «передовую» цифровых технологий.

Дж. Фишер всегда доступен подчиненным, его стиль руководства ориентирован на сотрудников. Его харизма, честность и манера общения буквально околдовали акционеров и служащих компании. Лидер подчеркивает важность видения перспектив и задач, наличия корпоративной культуры и морально-этических ценностей. Он любит повторять, что без уважения и честности во всех делах у вас не будет и компании. Дж. Фишер считает, что эти качества сплачивают компанию в период перемен и обеспечивают соблюдение долгосрочных интересов служащих, заказчиков, поставщиков и акционеров компании.

Источники: William Patalon III, «Mr. Friendly Also Mr. Tough Guy», The Tennessean, November 13, 1994, 6E; Joan E. Rigdon, G. Christian Hill, Gautam Naik, «Hiring Fisher, Kodak Gambles on a Future in Multimedia World», The Wall Street Journal, October 29, 1993, A1, A7.

Женщины-руководители, такие как Линда Райс, президент компании *Johnson Publishing* (издание журналов «*Ebony*», «*Jet*» и «*Fashion Fair Cosmetics*») охотно делятся властью и информацией, делегируют полномочия сотрудникам, содействуют росту их самооценки. Или, как говорит Л. Райс: «Наблюдение за циркулированием идей среди рабочих групп — творческий процесс, который стимулирует меня. Я люблю взаимодействовать с людьми. По мне, это самое интересное»²⁴. Интерактивный стиль лидерства присущ не только женщинам, его осваивают многие менеджеры-мужчины. Еще один основывающийся на принципах взаимодействий стиль руководства — это сервисное (обслуживающее) руководство.

СЕРВИСНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

Концепция руководства как сервиса, обслуживания, ведения хозяйства предполагает, что в основе управления лежит забота менеджера об удовлетворении потребностей работников, что труд призван способствовать развитию индивида в той же мере, в какой сотрудник обязан выполнять рабочие задания. Руководители сервисного типа действуют как бы на двух уровнях: служат достижению целей и потребностей своих подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом²⁵. Цель обслуживающего руководства — повышение мотивации подчиненных к труду, к достижению целей и решению задач компании. Культура торговой компании *Wal-Mart* основывается на принципе руководства, осуществляемого сверху, но простирающегося до самого низа. Согласно взглядам ее основателя Сэма Уолтона, менеджмент призван прежде всего обеспечить сотрудников всем

необходимым для обслуживания клиентов (торговля, финансы, информация, мотивация), а затем не мешать им работать.

Обслуживающее руководство играет особую роль в обучающих организациях, так как оно предполагает свободу творчества и естественные порывы к обучению (см. гл. 23).

Вопросы

1. Роб Мартин занял должность исполнительного директора завода по сборке автопогрузчиков. Он придерживается стиля участия в управлении, даже несмотря на то что один из руководителей отделов использовал переданные ему Робом полномочия для того, чтобы принять на работу своих друзей. Как бы вы охарактеризовали стиль руководства Роба в этой ситуации?
2. Назовите две черты личности, которые, на ваш взгляд, необходимы руководителю. Будут ли они равноценны в различных ситуациях?
3. В чем состоят различия между теориями личных качеств и поведенческими теориями руководства?
4. Назовите источники полномочий, которые были бы полезны для лидера студенческой организации. Должны ли студенческие лидеры обладать всей полнотой власти в своих организациях или им следует делегировать полномочия другим студентам?
5. С каким руководителем вы предпочитаете работать — со сторонником стиля «внимания к подчиненным» или стиля «инициирования структуры»?
6. Обратимся к теории Ф. Фидлера. Как часто в реальной жизни встречаются благоприятные, умеренные или крайне неблагоприятные ситуации?
7. Что такое трансформирующее руководство? В чем состоят различия между трансформирующим и интерактивным руководством?
8. Существует мнение о неправомерности выделения женского и мужского стилей руководства. Согласны ли вы с ним? Или вы полагаете, что в целом женщинам более присущ интерактивный стиль?
9. Как вы считаете, может ли руководитель изменить свой стиль руководства или стиль всегда постоянен и неизменен?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА: ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАЧУ ИЛИ НА ЛЮДЕЙ

Некоторые руководители работают над решением глобальных проблем, оставляя детали подчиненным. Другие концентрируются на важных деталях, полагая, что подчиненные будут следовать приказам и распоряжениям. В зависимости от ситуации оба подхода могут быть эффективными. Здесь важно правильно определить ситуацию и необходимое поведение. Этот тест поможет вам понять собственный стиль руководства: ориентируетесь ли вы на задачу (З) или на людей (Л). Эти подходы не исключают друг друга, у человека может быть и высокий и низкий уровень ориентации каждого типа или их обоих.

Ниже перечислены элементы поведения руководителя и варианты частоты их применения: В — всегда, Ч — часто, И — иногда, Р — редко, Н — никогда. Отметьте вариант ответа, наиболее соответствующий вашему поведению в данной ситуации.

1. Предпочитаю действовать как представитель группы (В Ч И Р Н)
2. Поощряю сверхурочную работу (В Ч И Р Н)
3. Предпочитаю давать людям полную свободу при выполнении работы (В Ч И Р Н)
4. Поощряю использование стандартных процедур (В Ч И Р Н)
5. Разрешаю сотрудникам действовать по их усмотрению (В Ч И Р Н)
6. Поощряю победителей (В Ч И Р Н)
7. Предпочитаю говорить от имени группы (В Ч И Р Н)
8. Предпочитаю стимулировать людей прилагать дополнительные усилия (В Ч И Р Н)
9. Предпочитаю проверять свои идеи в группе (В Ч И Р Н)
10. Позволяю сотрудникам делать работу так, как они считают нужным (В Ч И Р Н)
11. Готов напряженно работать, чтобы получить повышение в должности (В Ч И Р Н)
12. Терпеливо воспринимаю отсрочки и колебания (В Ч И Р Н)
13. В присутствии посторонних предпочитаю говорить от имени группы (В Ч И Р Н)
14. Предпочитаю работать в ускоренном темпе (В Ч И Р Н)
15. Предпочитаю давать сотрудникам свободу действий (В Ч И Р Н)
16. Предпочитаю улаживать возникшие в коллективе конфликты (В Ч И Р Н)
17. Вникаю во все детали (В Ч И Р Н)
18. Предпочитаю представлять группу на общих собраниях (В Ч И Р Н)
19. Неохотно предоставляю сотрудникам свободу действий (В Ч И Р Н)
20. Предпочитаю решать сам, что и как должно быть сделано (В Ч И Р Н)
21. Предпочитаю подгонять сотрудников, чтобы повысить их производительность (В Ч И Р Н)
22. Могу передать некоторым сотрудникам свои полномочия (В Ч И Р Н)
23. Обычно происходит все, как я предвидел (В Ч И Р Н)
24. Допускаю высокую степень инициативы (В Ч И Р Н)
25. Предпочитаю ставить сотрудникам конкретные задачи (В Ч И Р Н)
26. Готов к введению перемен (В Ч И Р Н)
27. Указываю сотрудникам на необходимость работать больше (В Ч И Р Н)
28. Считаю, что члены группы выберут правильное решение (В Ч И Р Н)
29. Предпочитаю составлять графики выполнения работ (В Ч И Р Н)
30. Отказываюсь объяснять свои действия (В Ч И Р Н)
31. Убеждаю других, что мои идеи — на пользу дела (В Ч И Р Н)
32. Позволяю группе работать в ее собственном темпе (В Ч И Р Н)
33. Подталкиваю группу на достижение новых, повышенных результатов (В Ч И Р Н)
34. Предпочитаю работать, не советуясь с группой (В Ч И Р Н)
35. Указываю группе на необходимость соблюдения правил и распоряжений (В Ч И Р Н)

З __ Л __

Подведение итогов:

а) Обведите кружком номера 8,12,17,18,19,30,34,35.

б) Напишите цифру 1 перед номерами, обведенными кружком, если вы отмечали буквы Р (редко) и Н (никогда).

- в) Перед номерами, не обведенными кружком, также поставьте цифру 1, если вы отметили буквы В (всегда) или Ч (часто).
- г) Обведите кружком цифры 1, поставленные вами перед номерами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
- д) Сосчитайте количество цифр 1, обведенных кружком. Полученная сумма — ваш показатель заботы о людях. Занесите его в свободное место рядом с буквой Л (люди) в конце вопросника.
- е) Сосчитайте количество цифр 1, не обведенных кружком. Полученная сумма — ваш показатель концентрации на задаче. Занесите его в свободное место рядом с буквой З (задача) в конце вопросника.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

РЕФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА НАЧИНАЕТСЯ СВЕРХУ?

У Престона Смита появился редчайший шанс: председатель совета директоров компании *Resitronic* предложил ему должность директора дочернего предприятия фирмы, специализирующегося на производстве и ремонте аудиооборудования. Первое, чем поинтересовался П. Смит: «А совет директоров даст мне право самостоятельно решать все вопросы?» Ответ был положительным. Ситуация в корпорации была такова, что руководство готово было предоставить ему любые полномочия, если это спасет *Resitronic*.

П. Смит знал, что его первым шагом будет сокращение издержек. Трудозатраты также были слишком высоки, а качество продукции и время производства — ниже стандартов отрасли. Он понимал, что трудовой коллектив и руководство предприятия — это два противоборствующих лагеря и что для положительного результата ему нужно добиться сотрудничества на всех уровнях. П. Смит знал, что ему придется просить и менеджеров, и рядовых работников пойти на серьезное уменьшение зарплаты, предложив в качестве стимула участие во всех проводимых переменах. Но он понимал, что все будут внимательно следить и за его собственной зарплатой как показателем того, распространяются ли чрезвычайные меры и на их инициатора.

П. Смит был расстроен. Он осознавал, что его ждут два года адской работы, бессонные ночи, редкое общение с семьей и друзьями, жесткое сопротивление подчиненных и отсутствие гарантии успеха. Даже если ему сохранят нынешний оклад директора, он все равно теряет в оплате. Но если он вступит в должность с пониженным окладом и перспективой получения премий и акций компании по результатам его работы, это будет важным сигналом коллективу: либо мы выплывем все вместе, либо все вместе утонем. Менеджер размышлял о том, что будет в случае провала. Многие факторы, влияющие на производство аудиооборудования, находятся вне его контроля. У самой корпорации серьезные проблемы. Пытаясь проанализировать положение дел со стороны, П. Смит верил, что, ему удастся выровнять ситуацию. Но что он обнаружит, когда изучит обстановку изнутри? Что если совет директоров остановит его на полпути? Разве он и его семья не должны получить компенсацию за риск и стресс, которому они подвергнутся? Может ли он рисковать собственным благополучием, чтобы дать подчиненным стимул к выполнению предлагаемого им плана?

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Согласиться на год на уже установленный оклад директора и распространить информацию, что, хотя вы и теряете в доходах, переходя в *Resitronic*, вы уверены, что сможете изменить положение и ввести систему премий за успешную работу подразделения.
2. Согласиться на меньший оклад и премиальные. Предложить совету директоров и всем работникам сделать то же самое. Открыть сотрудникам доступ ко всей финансовой информации.
3. Настаивать на сохранении размера оклада. Вы знаете, что стоите этих денег, и не хотите заставлять семью страдать материально и ухудшать качество жизни в переходный период.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Джона Террилла приняли начальником технической службы в *DGL International*, компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работают двадцать инженеров. Это был самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании. Перед Дж. Терриллом была поставлена задача изменить ситуацию. На рабочем совещании новый менеджер задал сотрудникам прямой вопрос: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?»

Инженеры начали высказывать свои претензии: «Меня наняли на работу инженером, а не бумагу марать», «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства и ни один человек их не читает».

Обдумав ситуацию, Дж. Террилл решил, что ему необходимо вывести инженеров из-под прямого контроля высшего руководства. Он сказал: «Моя работа заключается в том, чтобы создать вам условия для производительной работы, и, кроме того, я сделаю все, чтобы избавить вас от опеки руководства». Менеджер потребовал предоставлять ежедневные отчеты лично ему, и к концу месяца кипа достигла почти метровой высоты. В течение этого времени они не потребовались ни одному из высших менеджеров компании. Когда кто-то из них заходил в кабинет Дж. Террилла и видел на столе гору бумаг, его обычно спрашивали: «Что это?» Дж. Террилл отвечал: «Технические отчеты». Никто ни разу не проявил к ним интереса.

Наконец, по прошествии месяца секретарь бухгалтерии позвонила и пригласила его на совещание к руководству с отчетом о расходах. Дж. Террилл ответил: «Буду в кабинете президента компании завтра утром».

На следующее утро сотрудники офиса имели возможность лицезреть проходные главы технической службы, который толкал перед собой тележку, нагруженную огромной пачкой отчетов. Дж. Террилл вошел в кабинет президента и выложил ему на стол несколько стопок. Все присутствующие растерялись. «Это, — заявил Дж. Террилл, — причина низкой производительности технической службы. Это отчеты, которые ваши администраторы требуют каждый месяц. Тот факт, что они целый месяц пылились на моем столе, говорит о том, что ни один человек не читает эти материалы. Я предлагаю использовать время инженеров более продуктивно. Один краткий отчет о работе моего подразделения за месяц удовлетворит все другие службы».

ВОПРОСЫ

1. Какого стиля руководства придерживается Дж. Террилл? Как вы думаете, в чем состоят основные источники его власти и полномочий?
2. Исходя из теории П. Герси и К. Бланчарда не следовало ли Дж. Терриллу перенести акценты с участия в управлении на структурирование задач подчиненных?
3. Какой из стилей руководства вы использовали бы в данной ситуации?

Литература

- ¹ *Shawn Tully*, «Why to Go for Stretch Targets», *Fortune*, November 14, 1994, 145–158.
- ² *Gail DeGeorge*, «Why Sunbeam Is Shining Brighter», *Business Week*, August 29, 1994, 74–75.
- ³ *David C. Limerick*, «Managers of Meaning: From Bob Geldof's Band Aid to Australian CEOs», *Organizational Dynamics*, Spring 1990, 22–23.
- ⁴ *Gary Yukl*, «Managerial Leadership: A Review of Theory and Research», *Journal of Management* 15, 1989, 251–289.
- ⁵ *James M. Kouzes and Barry Z. Posner*, «The Credibility Factor: What Followers Expect from Their Leaders», *Management Review*, January 1990, 29–33.
- ⁶ *Henry Mintzberg*, *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983; *Jeffrey Pfeffer*, *Power in Organizations*, Marshfield, Mass.: Pitman, 1981).
- ⁷ *J. R. P. French, Jr.*, and *B. Raven*, «The Bases of Social Power», in *Group Dynamics*, ed. *D. Cartwright and Alvin F. Zander*, Evanston, 111.: Row, Peterson. 1960, 607–623.
- ⁸ *G. A. Yukl*, *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1981; *S. C. Kohn* and *K. W. Irle*, «Prophesying Army Promotion», *Journal of Applied Psychology* 4, 1920, 73–87.
- ⁹ *R. Albanese and D. D. Van Fleet*, *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*, Hinsdale, 111.: The Dryden Press, 1983.
- ¹⁰ *K. Lewin*, «Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods», *American Journal of Sociology* 44, 1939, 868–896; *K. Lewin and R. Lippitt*, «An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note», *Sociometry* 1, 1938, 292–300; *K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White*, «Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates», *Journal of Social Psychology* 10, 1939, 271–301.
- ¹¹ *R. Tannenbaum and W. H. Schmidt*, «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review* 36, 1958, 95–101.
- ¹² *C. A. Schriesheim and B. J. Bird*, «Contribution of the Ohio State Studies to the Field of Leadership», *Journal of Management* 5, 1979, 135–145; *C. L. Shartle*, «Early Years of the Ohio State University Leadership Studies», *Journal of Management* 5, 1979, 126–134.
- ¹³ *R. Likert*, «From Production and Employee-Centeredness to Systems 1–4», *Journal of Management* 5, 1979, 147–156.
- ¹⁴ *Robert R. Blake and Jane S. Mouton*, *The Managerial Grid III*, Houston: Gulf, 1985.
- ¹⁵ *Brian Dumaine*, «The New Non-Manager Managers», *Fortune*, February 22, 1993, 80–84; *Alien R. Myerson*, «West Pointer Commands Tenneco», *The New York Times*, May 15, 1994, F4.

- ¹⁶ *Fred E. Fiedler*. «Assumed Similarity Measures as Predictors of Team Effectiveness», *Journal of Abnormal and Social Psychology* 49, 1954, 381–388; *F. E. Fiedler*, *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, Urbana, 111.: University of Illinois Press, 1958; *F. E. Fiedler*, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- ¹⁷ Steve Lohr, «730,000 Employees and a Challenge», *The New York Times*, November 15, 1992, F8; *Mark Lewyn*, «Exodus at the Post Office», *Business Week*, October 12, 1992, 33; «Thrifty Runyon Post Master Today», *The Tennessean*, July 6, 1992, E1.
- ¹⁸ *Paul Hersey* and *Kenneth H. Blanchard*, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
- ¹⁹ *M. G. Evans*, «The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship», *Organizational Behavior and Human Performance* 5, 1970, 277–298; *M. G. Evans*, «Leadership and Motivation: A Core Concept», *Academy of Management Journal* 13, 1970, 91–102; *B. S. Georgopoulos*, *G. M. Mahoney*, *N. W. Jones*, «A Path-Goal Approach to Productivity», *Journal of Applied Psychology* 41, 1957, 345–353.
- ²⁰ *Sharon Nelton*, «Men, Women, & Leadership», *Nation's Business*, May 1991, 16–22.
- ²¹ *S. Kerr* and *J. M. Jermier*, «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement», *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 1978, 375–403; *Jon P. Howell* and *Peter W. Dorfman*. «Leadership and Substitutes for Leadership among Professional and Nonprofessional Workers», *Journal of Applied Behavioral Science* 22, 1986, 29–46.
- ²² *James M. Burns*, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978; *Bernard M. Bass*, «Leadership: Good, Better, Best», *Organizational Dynamics* 13, Winter 1985, 26–40.
- ²³ *Noel M. Tichy* and *David O. Ulrich*, «The Leadership Challenge — A Call for the Transformational Leader», *Sloan Management Review* 26, Fall 1984, 59–68.
- ²⁴ *Dawn Hill*, «Women Leaders Doing It Their Way», *New Woman*, January 1994, 78.
- ²⁵ *Peter M. Senge*, «The Leader's New Work: Building Learning Organizations», *Sloan Management Review* 32. no. 1, Fall 1990, 12–13.

Глава 16

МОТИВАЦИЯ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Концепция мотивации

Основы мотивации

Традиционный подход

Подход с позиции человеческих отношений

Подход с позиции человеческих ресурсов

Современные подходы

Теории содержания мотивации

Теория иерархии потребностей

Двухфакторная теория

Теория приобретенных потребностей

Теории процессов мотивации

Теория справедливости

Теория ожиданий

Мотивационная теория подкрепления

Средства подкрепления

Графики подкрепления

Дизайн рабочих заданий и мотивация

Упрощение рабочих заданий

Ротация рабочих заданий

Расширение рабочих заданий

Обогащение рабочих заданий

Модель характеристик рабочих заданий

Наделение властью и новые программы мотивации

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Сущности мотивации и различиях между современными и традиционными подходами к мотивированию работников
- ◆ Теориях содержания процесса мотивации
- ◆ Теориях процесса мотивации
- ◆ Мотивационной теории подкрепления
- ◆ Дизайне рабочих заданий и его влиянии на мотивацию
- ◆ Новых подходах к мотивации

Управленческая проблема

Лео Хенкельман отработал в компании *Sandstorm Products* (производство красок и шпаклевок) 13 лет, но сегодня он подумывает об уходе. Когда-то Лео начинал с низшей должности простого агента по доставке красок, но сегодня он работает оператором, отвечает за смешивание красок. За годы работы у него накопилось достаточно знаний и опыта, чтобы самому придумывать способы улучшения составов красок. Но в лаборатории все его предложения упорно игнорируются. «Ощущение такое, что ты пашешь как лошадь, — говорит Л. Хенкельман. — Главное спину иметь посильнее, а мозги тебе ни к чему». Ни Лео, ни большинство его коллег не имеют возможности повлиять на процесс производства. У Л. Хенкельмана просто опускаются руки. Работа не представляет для него никакого интереса, он просто отбывает положенные часы, чтобы вечером вновь вернуться к бутылке. Менеджменту прекрасно известна сложившаяся на заводе ситуация, хотя бы потому, что из *Sandstorm* «утекают» последние деньги. Три года из последних пяти лет компания несет убытки. Необходимо что-то изменить, иначе *Sandstorm* грозит разорение.

Что вы могли бы посоветовать президенту *Sandstorm Products*, чтобы мотивировать к труду таких работников, как Лео Хенкельман? Возможна ли вообще заинтересованность сотрудников в высоких результатах, если они заняты простым монотонным трудом?

Проблема *Sandstorm Products* в том, что не имеющие мотивации к труду сотрудники выполняют лишь минимальный объем рабочих заданий, что негативно отражается и на качестве продукции и услуг, и компания утрачивает свои конкурентные преимущества. Заинтересованные в труде, полные энтузиазма работники — один из ключевых факторов успеха малых и средних предприятий. Задача *Sandstorm Products*, да и многих других фирм, — привести уровень мотивации сотрудников в соответствие с целями организации. Огромную роль в ее решении играет менеджмент организации, так как источник мотивации кроется в самих сотрудниках, к каждому из которых необходим индивидуальный подход. К примеру, агент по продаже недвижимости из Торонто Джанис Ренни имеет ошеломляющий доход — \$ 350 тыс. в год. Свой успех она связывает с тем, что внимательно выслушивает клиентов и находит для них именно те дома, от которых они не в силах отказаться. Грег Стори, оператор станков с ЧПУ, самостоятельно создает программы для обработки деталей. После того как он бросил колледж, Грег работал уборщиком в цеху и заинтересовался станками. Френсис Блейс продает *World Book Encyclopedia*. Она лучший торговый агент, но комиссионные в размере \$ 50 с лишним тыс. ее мало интересуют: «Я даже не думаю о деньгах. Я так рада, что помогаю детям узнавать новое». Роб Майклз являет собой полную противоположность: его тошнит от работы. Роб целыми днями сидит на телефоне, предлагая людям вещи, которые им совершенно не нужны, и очень болезненно относится к отказам. Его мотивация — деньги; за последний год Роб заработал \$ 120 тыс. Он вряд ли получит аналогичный доход где-либо еще¹.

Роб нуждается в деньгах, Джанис — в возможности слушать и устранять проблемы других людей, Френсис стремится к тому, чтобы дети познакомились с окружа-

ющим миром, а Грег — управлять сложным оборудованием. У каждого из них своя мотивация, специфические причины, побуждающие индивида к упорному труду. Задача менеджеров — мотивировать подчиненных, каждому из которых необходимо что-то свое, к достижению общих для организации целей.

В этой главе мы рассмотрим различные теории и модели мотивации. Сначала мы расскажем о подходах к исследованию природы мотивации и ее моделях, описывающих потребности работников, и процессы, побуждающие их к труду. Затем мы поговорим о том, как *проектирование рабочих заданий*, изменение самой их структуры может повлиять на удовлетворение от труда и производительность сотрудников. В конце главы мы обсудим практику *наделения властью*, или передачи подчиненным дополнительных властных полномочий и прав на принятие решений, что способствует повышению их мотивации.

Концепция мотивации

Большинство из нас встает рано утром, идет учиться или работать и вообще ведет себя довольно предсказуемо — для тех, кто нас знает. Мы реагируем на то, что нас окружает, общаемся с людьми и не задумываемся, почему нам хочется усердно работать, посещать определенные занятия или наслаждаться определенными видами отдыха. А ведь все это чем-то мотивировано. Под **мотивацией** понимают силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий. Мотивация работников влияет на их производительность, и часть работы менеджера как раз и заключается в том, чтобы направить мотивацию на достижение организационных целей. Изучение мотивации позволяет понять, что заставляет людей работать, что влияет на выбор ими способа действия и почему они придерживаются его в течение некоторого времени.

Простейшая модель мотивации представлена на рис. 16.1. У каждого из нас существуют основные (базовые) *потребности*, как то: потребность в пище, в достижениях, в доходе, вызывающие внутреннее напряжение, направленное на удовлетво-

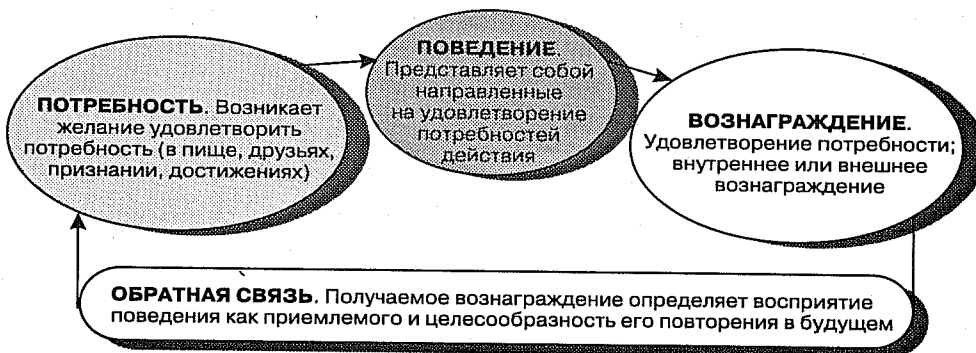


Рис. 16.1. Простая модель мотивации

рение стремлений поведение. В зависимости от того, насколько успешным оказывается поведение, человек получает некое вознаграждение, т. е. удовлетворяет потребность. От полученного вознаграждения зависит также оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем.

Получаемое в результате удовлетворения потребности вознаграждение подразделяется на внутреннее и внешнее. **Внутреннее вознаграждение** — это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия. Так, выполнение сложного поручения вызывает приятное чувство достижения цели, устранение проблемы, вызывающей сильное беспокойство у других людей, может быть воспринято индивидом как исполнение собственной миссии. Например, Ф. Блейс продает энциклопедии ради внутреннего вознаграждения, которое она получает от того, что дети прочитают прекрасную книгу. **Внешнее вознаграждение** — это выгоды, предоставляемые индивиду другим человеком, в нашем контексте менеджером. Они включают в себя продвижение по службе, увеличение заработной платы. Такое вознаграждение приходит извне как результат удовлетворения чьих-то потребностей. Р. Майклз, который ненавидит свою работу торгового агента, тем не менее мотивирован внешней выгодой — высокими доходами.

Из рис. 16.1 следует, что значение мотивации определяется тем, что, опираясь на нее, менеджер имеет возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Изучение теории мотивации и практическое применение ее положений позволяет менеджерам добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждать их к более производительному труду. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд (см. «Из первых уст»).

ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ

Подход менеджера к побуждению подчиненных к труду и используемые вознаграждения определяются его воззрениями на проблемы мотивации. Выделяют три подхода к мотивации: традиционный, с позиции человеческих отношений и человеческих ресурсов. Новейшие теории мотивации образуют еще одно, четвертое направление, получившее название *современных подходов*.

ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента (основная роль принадлежит Ф. Тейлору). Вспомним, что научный менеджмент предполагает систематический анализ выполняемых сотрудниками рабочих заданий, цель которого состоит в использовании полученных данных для повышения производительности. Внимание сторонников этого направления сосредоточено на оплате труда, т. е. работник рассматривается как *экономический человек*, готовый делать боль-

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ГЛУПО НАДЕЯТЬСЯ НА «БЕСПЛАТНЫЕ ПИРОЖНЫЕ»

Менеджерам, которые недовольны уровнем мотивации подчиненных, стоило бы задуматься, а может ли принятая в компании система оплаты труда вызвать в людях какие-то иные, кроме безразличия, чувства? Как правило, каждый из нас определяет, за какие именно действия мы получаем вознаграждение, и стараемся выполнять именно их. Другие же, не связанные с какими-либо выгодами виды поведения, практически остаются «за бортом». С другой стороны, известно огромное число прямо противоположных примеров, когда принятая в организации система вознаграждения поощряет преимущественно нежелательное поведение сотрудников, в то время как желательные для менеджмента действия не несут с собой никаких выгод.

В спорте, например, большинство тренеров поощряют командную игру под лозунгом «один за всех и все за одного». И в то же время награды раздаются в зависимости от индивидуальных результатов игроков. Член университетской баскетбольной команды, который вместо того чтобы забить мяч делает передачу находящемуся в более выгодной позиции партнеру, лишается «законных» двух-трех очков, его статистические показатели ухудшаются, а вместе с ними — и шансы перейти в профессионалы. Впрочем, аналогичная ситуация имеет место и в профессиональных баскетбольной, хоккейной, футбольной лигах. Но вернемся в университеты. Их главная цель — передача знаний от профессоров к студентам; однако преподаватели вознаграждаются главным образом за свои исследования и публикации, но не за умение учить других людей. А выгода студентов состоит в получении хороших оценок, которые нередко не имеют никакого отношения к реальным уровням знаний (определяются посещаемостью, поведением на занятиях, отношением преподавателя). Многие учащиеся предпочитают пользоваться шпаргалками, нежели рисковать отметками в дипломе.

Аналогичные противоречия между желаемым и вознаграждаемым поведением существуют и в бизнесе. Например:

Менеджеры надеются на	Но вознаграждают
Совместную и командную работу	Добившихся наиболее высоких индивидуальных достижений сотрудников
Иновации и принятие на себя риска	Проверенные методы труда и отсутствие ошибок
Развитие коммуникативных навыков	Высокое профессиональное мастерство
Вовлечение работников в процесс труда и наделение властью	Жесткий контроль над операциями и использованием ресурсов
Высокие достижения	Еще один год «стандартной» работы
Повышение качества	Строгое соблюдение установленных в планах сроков, хотя бы и за счет качества
Долгосрочный рост	Показатели текущего квартала

ше за бóльшие деньги. Развитие данного подхода привело к разработке стимулирующих систем оплаты труда, когда уровень заработной платы работника жестко привязан к количеству и качеству произведенной им продукции.

ПОДХОД С ПОЗИЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Постепенно в представлениях менеджеров концепция «экономического человека» была вытеснена другой (более «дружественной» по отношению к работникам). От-

Какие препятствия видят менеджеры на пути изменения подобных систем вознаграждения?

1. *Неспособность отказаться от устаревших стереотипов о вознаграждении и признании* (и ментальность работников, и нежелание менеджмента пересмотреть системы оценки результатов и вознаграждения).
2. *Отсутствие системного подхода к труду и его результатам* (системы вознаграждения, поощряющие достижения отдельных подразделений, пусть даже идущие в ущерб организации в целом).
3. *Постоянное стремление к краткосрочным результатам как со стороны руководства, так и со стороны акционеров.*

Менеджменту не следовало бы забывать о теориях мотивации, ибо люди делают то, за что им платят. Вопрос в том, когда организации научатся вознаграждать сотрудников за то, что, как заявляет менеджмент, они желали бы получить?

Источник: Steven Kerr, «An Academy Classic: On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B» и «More on the Folly» Academy of Management Executive 19, no. 1, 1995, 7–16.

четы и пропаганда результатов знаменитых хоуторнских исследований на заводе компании *Western Electric* привлекли внимание теоретиков и практиков к роли таких неэкономических выгод, как работа сотрудников в группах близких по интересам или социальным потребностям коллег (см. гл. 2). Данные виды вознаграждения начали рассматриваться как более весомые мотиваторы поведения работников, нежели деньги. Наконец-то началось изучение «человека трудящегося» как человека в полном смысле этого слова, что ознаменовало рождение концепции *социального человека*. Последующие исследования показали, что изменения поведения работника в лучшую сторону можно добиться даже в том случае, если воздействие ограничивается повышенным вниманием к нему менеджера (так называемый «*хоуторнский эффект*»).

ПОДХОД С ПОЗИЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Подход с позиции человеческих ресурсов является дальнейшим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». В соответствии с теорией «целостного человека» каждый индивид — многогранная личность, которой движут разнообразные факторы. К примеру, Д. Мактрегор утверждает, что каждый человек хотел бы иметь хорошую работу, а труд — такое же естественное состояние, как игра (см. гл. 2). Приверженцы концепции человеческих ресурсов отстаивали ту точку зрения, что предшествующие научные подходы были направлены на манипулирование поведением наемных работников посредством использования экономических либо социальных вознаграждений. Если менеджер относится к своим подчиненным как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам, он получает мощный рычаг повышения производительности. Концепция человеческих ресурсов — фундамент современных подходов к мотивации работников.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Современные подходы к мотивации формировались под влиянием трех основных теоретических направлений, о каждом из которых мы подробнее расскажем ниже.

К первому типу относятся *теории содержания мотивации*, анализирующие базовые потребности человека. В них исследуются потребности работающих в организациях людей; опираясь на них, менеджеры получают возможность глубже осознать нужды подчиненных. Внимание приверженцев *теорий процессов мотивации* сконцентрировано на изучении влияющих на поведение человека мыслительных процессов, объяснении того, какими способами работники стремятся к вознаграждению. Наконец, *теории подкрепления* исследуют на обучении работников приемлемым в процессе труда образцам поведения. Если вернуться к рис. 16.1, то теории содержания мотивации относятся к потребностям, теории процессов — к поведению, а теории подкрепления — к вознаграждению.

Теории содержания мотивации

Теории содержания мотивации описывают лежащие в основе мотивации людей потребности. В любой момент времени человек испытывает несколько основных потребностей, таких как потребность в еде, достижениях или денежном вознаграждении. Эти потребности трансформируются во внутреннее побуждение, под влиянием которого формируются определенные образцы поведения индивида, направленные на удовлетворение указанных нужд. Человеческие потребности можно сравнить со скрытым списком вещей, которые индивид желал бы получить, ради чего он, собственно, и участвует в процессе труда. Осознание менеджментом потребностей подчиненных определяет то, насколько точно они могут построить систему вознаграждения труда и направить энергию работников на достижение целей организации.

ТЕОРИЯ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Пожалуй, самая известная теория содержания мотиваций была разработана Абрахамом Маслоу². Его **теория иерархии потребностей** предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем нужды конкретного индивида располагаются в иерархическом порядке (см. рис. 16.2). А. Маслоу выделил пять основных типов мотивирующих потребностей (в порядке возрастания).

1. **Физиологические потребности.** Самые что ни на есть базовые потребности человека, включающие потребность в еде, воде и сексе. В организационной среде к ним относятся потребности в надлежащем отоплении, чистом воздухе и гарантиях оплаты труда.
2. **Потребности в безопасности.** Потребности в безопасном физическом и эмоциональном окружении, отсутствии непосредственных угроз, т. е. потребности в свободе от насилия и в общественном порядке. В контексте организации имеются в виду потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах и гарантиях сохранения рабочего места.
3. **Отношения принадлежности.** Потребности в принадлежности отражают желание человека быть принятым среди своих сверстников, иметь друзей, быть членом группы, быть любимым. В организациях потребности в принадлежности определяют жела-

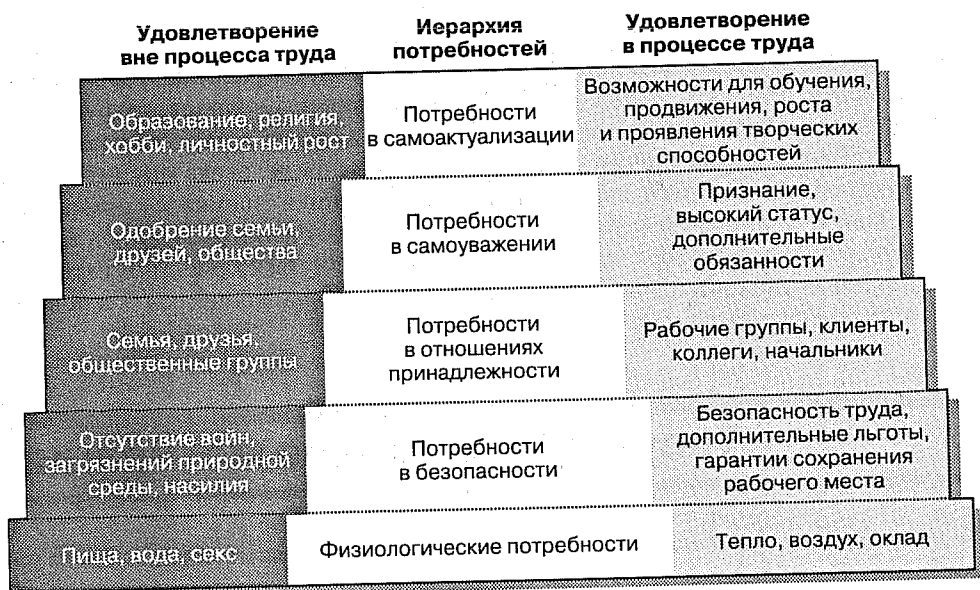


Рис. 16.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

ние устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, участвовать в рабочих группах и поддерживать хорошие отношения с начальством.

4. *Потребности в самоуважении.* Данные потребности связаны с желанием иметь положительное мнение о самом себе и пользоваться вниманием, уважением и признанием со стороны других людей. В рамках организаций эти потребности представляют собой мотивацию для признания, принятия на себя дополнительных обязанностей, повышения своего статуса и получения кредита доверия для работы на пользу компании.
5. *Потребности в самоактуализации.* Высшая категория потребностей представляет собой стремление человека к самореализации. Достичь самоактуализации — значит полностью раскрыть свой потенциал, повысить уровень компетентности и вообще стать лучше. В организациях эти потребности могут быть удовлетворены путем предоставления сотрудникам возможностей личного роста, проявления творческих способностей, подготовки для получения более сложных заданий и продвижения по служебной лестнице.

Согласно теории А. Маслоу, первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней и только после этого активизируются более высокие стремления. Таким образом, удовлетворение нужд человека происходит последовательно: сначала физиологические, потом потребности в безопасности, затем в принадлежности и т. д. Если человек нуждается в физической безопасности, он будет направлять все свои усилия на то, чтобы создать вокруг себя соответствующую среду, не испытывая потребности в самоуважении и самоактуализации. После того как потребность удовлетворяется, она отходит на второй план и активизируется потребность более высокого уровня. Если профсоюз добивается высокой оплаты труда и хороших условий труда для своих членов, тем самым удовлетворяются их базовые потребности, у сотрудников возникает стремление к принадлежности, желание добиться самореализации.

ТЕОРИЯ СВР. Теория А. Маслоу, подвергавшаяся критике за недостаточное подтверждение на практике, была модифицирована Клейтоном Алдерфером³. В его теории, получившей название «**Теории СВР**» (от английских слов *existence* — существование, *relatedness* — взаимосвязи и *growth* — рост), выделяются только три категории потребностей.

1. *Потребности в существовании*, в физическом здоровье и благополучии.
2. *Потребности во взаимосвязях*, в доставляющих удовлетворение взаимоотношениях с другими людьми.
3. *Потребности в росте* связаны с развитием внутреннего потенциала индивида, стремлением к личностному росту, расширению компетенций.

Модель СВР и теория А. Маслоу имеют несколько схожих черт: обе предусматривают иерархическую структуру потребностей, в обеих утверждается, что индивид продвигается по «лестнице» нужд последовательно, шаг за шагом. Но К. Алдерфер сократил число категорий потребностей до трех и предположил, что продвижение между ними является более сложным, а именно подчиняется **принципу «фрустрация—регрессия»**. В соответствии с ним в случае, если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у индивида может произойти возврат к уже удовлетворенной потребности более низкого уровня. Так, работник, которому не удастся добиться личностного роста, может вернуться к более низкой социальной потребности и направить все свои усилия на увеличение доходов. Таким образом, модель СВР является не столь жесткой, как иерархия потребностей А. Маслоу: она допускает, что люди могут перемещаться по иерархии не только вверх, но и вниз в зависимости от своей способности удовлетворять потребности.

Теория иерархии потребностей объясняет, почему менеджменту организаций необходимо находить способы признания своих сотрудников и привлекать их к принятию решений. В компании *Federal Express* лучшие работники имеют право на получение награды «Браво, Зулус!», и письмо с благодарностью для многих из них значит гораздо больше, чем деньги. То, что потребности в самоуважении и любви должны удовлетворяться и в процессе труда, как нельзя лучше подтверждают слова одного молодого менеджера: «Если бы я должен был одним предложением сказать, что меня мотивирует к труду, так это то, что я знаю, что происходит вокруг и какая роль отведена мне. Это знание позволяет мне чувствовать себя значимым человеком». Многие компании обнаруживают, что прекрасным мотивационным фактором, причем фактором высокого уровня, являются смех, шутки, веселье, которые снимают усталость от повседневной рутины, способствуют формированию у сотрудников чувства собственной значимости, нужности другим людям.

ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ

Еще одна популярная теория мотивации, а именно *двухфакторная теория* предложена Фредериком Герцбергом⁴. В ее основе лежит исследование, в ходе которого сотни работников различных организаций отвечали на вопросы о том, когда они ощущают наибольшее желание работать и, наоборот, когда они недовольны и трудиться им совсем не хочется. Анализ полученных данных показал, что удовлетворение и неудовлетворенность от выполнения рабочих заданий определяются действием

принципиально различных факторов. Был сделан вывод о том, что мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов.

Обратимся к рис. 16.3. Центр шкалы — нейтральное отношение работника к труду, когда индивид не испытывает ни удовлетворения, ни неудовлетворенности. Поведение человека в процессе труда определяется двумя различными группами факторов. Первая из них, **гигиенические факторы**, связана с присутствием или отсутствием и «знаком» таких элементов, как условия труда, заработная плата, политика компании, правила и межличностные отношения между людьми. Отрицательные гигиенические факторы обуславливают неудовлетворенность индивида процессом труда. Но положительные факторы всего лишь избавляют сотрудников от отрицательных эмоций; они никак не влияют на удовлетворенность трудом, не мотивируют к более высоким результатам.

Уровень удовлетворения трудом определяется второй группой факторов — **мотиваторами**, т. е. потребностями высших уровней, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста. Ф. Герцберг считал, что в отсутствие мотиваторов человек относится к своему труду нейтрально. При появлении мотиваторов у него возникает побуждение к труду, который начинает приносить удовлетворение. Таким образом, гигиенические факторы и мотиваторы оказывают принципиально различное воздействие на мотивацию. Первые «работают» только в отрицательной области. К примеру, проблемы с безопасностью труда или повышенный уровень шума вызывают у работников неудовлетворенность процессом труда, но их

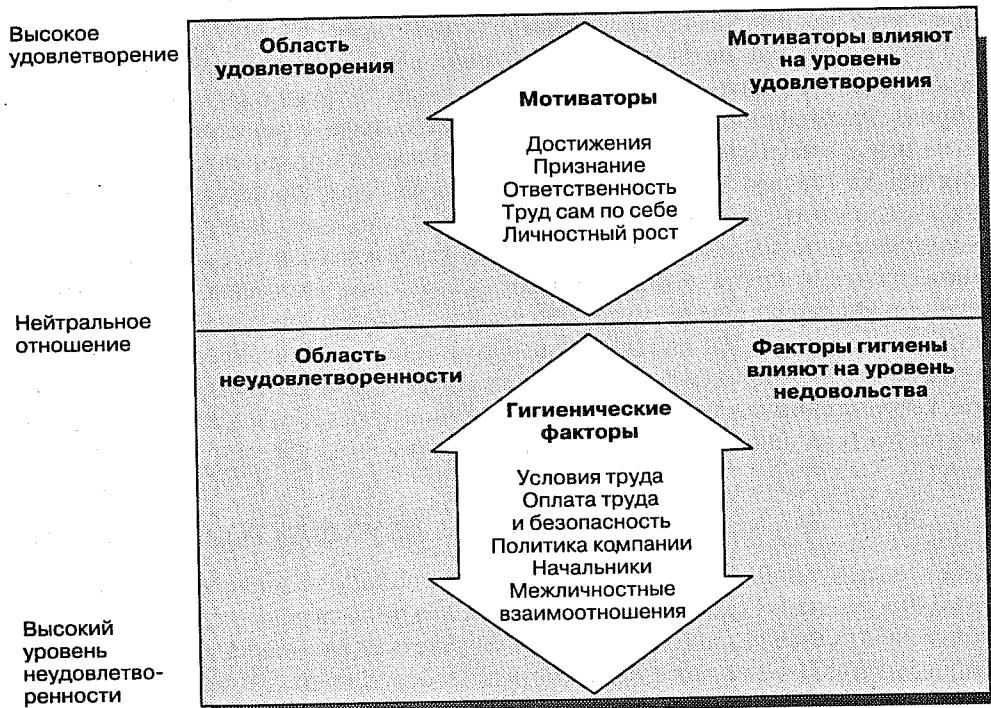


Рис. 16.3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

устранение никак не сказывается на уровне удовлетворенности трудом, никак не мотивирует работников к более высокой производительности. Ответственность за удовлетворение трудом «несут» такие мотиваторы, как сложность поставленных рабочих задач, принятие на себя ответственности, признание со стороны других людей.

Как используются выводы теории Ф. Герцберга в практике менеджмента? Обеспечение должного уровня гигиенических факторов позволяет избавиться от неудовлетворенности работников. Чтобы побудить их к труду, необходимо подключить мощные мотивирующие факторы, такие как признание, возможности для личностного роста, сложные интересные рабочие задания. Задача менеджмента — устранение раздражителей (т. е. обеспечение достаточных для удовлетворения базовых потребностей гигиенических факторов) и применение удовлетворяющих высшие потребности и подвигающих сотрудников к достижениям мотиваторов.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В *OUTBACK STEAKHOUSE*

Роберт Бешам, Тимоти Ганнон и Крис Салливан, основатели компании *Outback Steakhouse*, многие годы работают в ресторанном бизнесе и прекрасно осознают значение гигиенических факторов в своей отрасли. В обычных ресторанах стремятся к максимизации числа одновременно обслуживаемых посетителей, что нередко идет во вред пространству кухни. В *Outback*, наоборот, стараются обеспечить поварам и официантам столько места, сколько им необходимо для эффективной работы даже в часы максимального наплыва клиентов. Политика компании — пятидневная рабочая неделя и бесплатное питание — оставляет работникам и менеджерам широкие возможности для личной жизни, что способствует снижению текучести кадров. Каждый официант обслуживает не более трех столиков, что обеспечивает посетителям первоклассное обслуживание, а самому официанту — высокие чаевые.

Каждый менеджер *Outback* имеет возможность стать собственником компании. Заплатив единовременный взнос в размере \$ 25 тыс. и подписав пятилетний контракт, менеджеры *Outback* ежемесячно получают 10 % от прибыли ресторана. В итоге годовой доход среднего менеджера достигает \$ 120 тыс., что значительно превышает среднеотраслевые доходы менеджеров. По истечении пяти лет менеджер получает свою долю акций. Предусмотрена возможность приобретения акций и рядовыми сотрудниками.

Дополнительную мотивацию для менеджеров создает расширение круга их полномочий. Менеджеры ресторана имеют право самостоятельно принимать решения, а не просто выполняют распоряжения высшего руководства.

Приносит ли такой подход к мотивации плоды? В декабре 1994 г. (когда компании исполнилось шесть лет) *Outback Steakhouse* владела 210 ресторанами, суммарный доход которых составлял \$ 544 млн (в 1993 г. — \$ 347,5 млн). Как говорит Т. Ганнон: «Если относиться к работникам так, как относишься к самому себе, и создавать для них нормальную рабочую среду, они просто покорят вас своими достижениями»⁵.

ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

В соответствии с теорией приобретенных потребностей Дэвида Макклеланда определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни индивида⁶. Обычно выделяют следующие типы потребностей:

1. *Потребность достижения*: желание решить некие сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей.
2. *Потребность присоединения*: желание к налаживанию тесных личных взаимоотношений, стремление к недопущению конфликтов.

3. *Потребность власти*: желание влиять на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми.

Формирование этих потребностей начинается в детстве. Если родители приучают ребенка к самостоятельности, поддерживают его начинания, он приобретет потребность в достижениях. Если взрослые содействуют установлению теплых отношений между ребенком и другими людьми, у него развивается потребность в близких связях. Если ребенок получает удовольствие от того, что имеет возможность контролировать поступки других людей, у него начинает формироваться потребность во власти.

Д. Макклеланд отдал изучению человеческих потребностей и их влиянию на менеджмент более 20 лет. По его мнению, люди, в которых сильно развита потребность достижений, чаще других становятся предпринимателями. Им нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, они готовы к принятию на себя ответственности и брать на себя довольно большой риск. С другой стороны, люди, нуждающиеся в близости, являются хорошими «интеграторами», координируя деятельность нескольких отделов или подразделений компании. К «интеграторам» относятся и менеджеры продуктов и торговых марок, которые должны обладать высокоразвитыми человеческими навыками. Индивиды с высокой потребностью в близких связях умеют устанавливать хорошие рабочие отношения с окружающими.

Развитая потребность во власти часто ассоциируется с достижением высоких уровней в организационной иерархии. Например, Д. Макклеланд (16 лет изучая поведение менеджеров компании *AT&T*) обнаружил, что те, кто обладает этой потребностью, имеют больше шансов сделать карьеру, постепенно поднимаясь вверх по должностной пирамиде. Более чем у половины менеджеров высшего звена присутствовала потребность во власти. Напротив, менеджеры с высокой потребностью в достижениях, но слабым стремлением к власти, как правило, останавливаются на относительно низких уровнях управления. Причина этого явления в том, что для обретения достижений необходимо просто решать какие-то задачи, а для обретения власти приходится снова и снова подниматься по иерархической лестнице.

Итак, теории содержания мотивации объясняют основополагающие, базовые нужды людей и выделяют среди них те, которые мотивируют человека к определенным образцам поведения. Все они, и теория иерархии потребностей, и теория СВР, и двухфакторная теория, и теория приобретенных потребностей призваны помочь менеджерам осознать движущие сотрудниками организаций мотивы. На основе этих теорий менеджеры имеют возможность построить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей, а следовательно, стимулировала наиболее эффективное их поведение.

Теории процессов мотивации

Теории процессов призваны объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения и оценки эффективности принятого решения. Наибольшую известность получили теория справедливости и теория ожиданий.

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Теория справедливости изучает представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками (автор — Стейси Адамс). Теория предполагает, что, оценивая индивидуально вознаграждение за достигнутые в процессе труда результаты, сотрудники организации стремятся к социальному равенству⁷.

В соответствии с теорией справедливости, в том случае, когда индивид оценивает получаемое им вознаграждение как приблизительно равное оплате труда других сотрудников, достигших аналогичных результатов, он воспринимает отношение менеджмента к нему лично как честное и беспристрастное. Равенство вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода». Трудовой выход — это зарплата, признание, продвижение по службе, иные выгоды, а вход — образование, опыт, прилагаемые усилия и способности. Индивидуальное соотношение входа и выхода сравнивается с аналогичными пропорциями других членов рабочей группы или неким средним по группе. Ощущение **справедливости** возникает тогда, когда соотношение индивидуального выхода и входа примерно равно пропорции выходов и входов коллег.

Если баланс соотношений вход/выход нарушается, у сотрудника возникает ощущение несправедливости. Такое может произойти, к примеру, если человек с высоким уровнем образования или большим опытом получает такую же зарплату, как только что поступивший на работу менее образованный сотрудник. Возможно и обратное неравенство: если работник обнаруживает, что получает большее вознаграждение за ту же работу, что выполняют его коллеги. В таком случае у него может возникнуть потребность исправить эту несправедливость. Возможно, повысится интенсивность усилий работника, он примет решение о необходимости получения дополнительного образования, а то и задумается о возможности снижения своего заработка. Когда индивид ощущает несправедливость, в нем возникают внутренние противоречия, мотивирующие к достижению баланса.

К наиболее распространенным способам устранения неравенства относятся:

- ♦ *Изменение выхода.* Возможно, индивид примет решение о необходимости увеличения вознаграждения (потребуется увеличения зарплаты или предоставления ему более просторного офиса). Аналогично может поступить и целый профсоюз, настаивающий, чтобы оплата и условия труда его членов соответствовали средним по промышленности.
- ♦ *Изменение входа.* Человек может выбрать и другой путь, уменьшая прилагаемые в процессе труда усилия. Например, работник, воспринимающий зарплату как несоизмеримо маленькую, начинает работать с прохладцей или «опускается» до прогулов. Если работник считает, что ему переплачивают, он может повысить интенсивность труда.
- ♦ *Изменение представлений.* Исследования показывают, что в том случае, когда индивиду не удастся воздействовать на вход или выход, возможна корректировка его представлений о справедливости. Он может искусственно завязать статус своей работы или как-то повлиять на представления других людей о своем заработке, что позволяет восстановить внутреннее равновесие.

- ♦ *Уход с работы.* Если человек чувствует, что к нему относятся несправедливо, он может принять решение об уходе с работы, рассчитывая найти новую, с более благоприятным балансом входа и выхода.

Менеджеры должны помнить, что их подчиненные оценивают свое вознаграждение, сравнивая его с оплатой труда и другими выгодами коллег. Увеличение заработной платы или назначение на более высокую должность, воспринимаемые как несправедливые или неравные по отношению к другим сотрудникам, не оказывают мотивирующего воздействия. В некоторых организациях, например, используют двойную систему оплаты труда: новички получают гораздо меньше, чем опытные работники, что изначально создает основу для несправедливости. Один из наиболее ярких примеров — практика компании *United Parcel Service*. Принятый в компанию новый работник говорит: «Система оплаты труда меня просто бесит! Я получаю \$ 9,68 в час, а парень, который работает рядом со мной, \$ 13,99 за ту же самую работу!»⁸ Неправедливость в оплате создает давление на работников, которое порой оказывается слишком велико. И тогда они пытаются изменить свои представления, изменить саму систему или принимают решение об уходе с работы. Квалифицированный менеджер всегда стремится к тому, чтобы подчиненные воспринимали его решения как справедливые. В противном случае мотивация сотрудников к труду существенно снижается.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ

Приверженцы **теории ожиданий** утверждают, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения. Большой вклад в развитие теории внесли Виктор Врум и другие ученые⁹. Внимание исследователей в данном случае сосредоточено не на идентификации потребностей людей, а на анализе связанного с направленными на получение вознаграждения усилиями мыслительного процесса. Рассмотрим его на примере Билла Бредли, студента университета, страстно желающего получить на экзамене по бухгалтерскому учету оценку «отлично» (иначе не видать ему в следующем семестре стипендии). На мотивацию Билла влияют: 1) представление о том, что условие получение оценки «отлично» — упорная подготовка и 2) представление о том, что «отлично» на экзамене позволит ему добиться средней оценки «хорошо» за курс в целом. Если бы Билл не был уверен в том, что он способен получить «пять» на экзамене или в том, что отличная оценка принесет ему «хорошо» в общем зачете, у него не было бы мотивации готовиться усерднее, чем обычно.

Теория ожиданий основана на взаимосвязях между *усилиями*, которые предпринимает индивид, его *уровнем исполнения рабочих заданий* и желательностью ассоциируемых с упорным трудом *результатов*. Эти элементы и связи между ними представлены на рис. 16.4. Базой для теории являются ожидания человека относительно связи усилий, уровня исполнения и результатов с ценностью последних.

Ожидание $E \rightarrow P$ связано с вопросом: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения рабочих заданий? Для того чтобы ожидания оправдались, индивид должен обладать соответствующими способностями, опытом аналогичной деятельности, а также необходимыми инструментами, оборудованием и возмож-



Рис. 16.4. Основные элементы теории ожиданий

ностями для выполнения работы. В случае Билла Бредли ожидание $E \rightarrow P$ будет достаточно велико в том случае, если он будет уверен, что усиленная подготовка позволит ему получить на последнем экзамене оценку «отлично». Если же Билл считает, что он не имеет ни соответствующих способностей, ни возможностей для подготовки, он вряд ли будет рассчитывать и стремиться к отличной оценке.

Ожидание $P \rightarrow O$ связано с ответом на вопрос о том, приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам? Например, человек хочет получить какую-то связанную с его работой выгоду. Для того чтобы получить желаемое вознаграждение, он должен добиться определенного уровня исполнения рабочих заданий. Если ожидание $P \rightarrow O$ велико, индивид будет мотивирован к упорному труду. Если же он уверен, что работа пусть до «седьмого пота» не позволит ему заполучить желаемые выгоды, мотивация будет гораздо ниже. Если «пятерка» за последний экзамен обеспечивает Биллу «хорошо» за весь курс, его ожидание $P \rightarrow O$ будет весьма велико.

Под **валентностью** понимается ценность или привлекательность для индивида полученных результатов. Если результаты, которых можно добиться хорошей работой и значительными усилиями, не представляют для человека интереса, его мотивация находится на низком уровне. Напротив, ценные для индивида результаты создают сильную мотивацию.

Теория ожиданий отнюдь не пытается определить конкретные типы потребностей или выгод, а лишь утверждает, что они существуют, причем носят индивидуальный для каждого человека характер. Кто-то стремится получить должность и расширить свои полномочия, другой сотрудник характеризуется высокой валентностью к установлению добрых отношений с коллегами. Следовательно, у первого будет сильная мотивация к действиям, которые позволят добиться повышения, а у второго — к реализации возможности быть членом команды и продолжать ассоциировать себя с группой.

Попробуем объяснить, как работает модель ожиданий, на еще одном простом примере. Джейн Андерсон работает продавцом в магазине подарков. Если Джейн уверена, что ее трудовые усилия (реализация большого объема товаров) позволят получить высокую должность в отделе сбыта торговой компании, мы можем утверждать, что она имеет высокое ожидание $E \rightarrow P$. Кроме того, если Джейн уверена, что большой объем продаж принесет ей дополнительный доход (премию, бонус), можно считать, что достаточно высоко и ожидание $P \rightarrow O$. Наконец, если премия или бонус имеют для нее немаловажное значение, значит, велика и валентность и Джейн имеет высокую мотивацию к труду. С другой стороны, если хотя бы одно из ожиданий находится на низком уровне или если деньги, продвижение не играют для Джейн особой роли (низкая валентность), ее мотивация будет относительно слаба. Сильная мотивация к труду предполагает, что все три фактора модели ожиданий находятся на высоком уровне.

МЕНЕДЖЕРАМ НА ЗАМЕТКУ. Теория ожиданий имеет большое сходство с теорией руководства «путь—цель» (см. гл. 15). Обе теории сводятся к потребностям и целям конкретных работников. Задача менеджеров — помочь подчиненным удовлетворить имеющиеся потребности и в то же время способствовать достижению целей организации. Необходимо попытаться добиться соответствия между навыками и способностями индивида и требованиями конкретных рабочих заданий. Для того чтобы добиться повышения мотивации, менеджер должен идентифицировать потребности работников, определить их возможные результаты, удостовериться в том, что сотрудники обладают ресурсами (время и средства труда) для выполнения рабочих заданий.

Некоторые компании используют принципы теории ожиданий для разработки стимулирующих систем оплаты труда, побуждающих работников к достижению организационных результатов. Основная трудность состоит в том, что такая система должна соответствовать способностям и потребностям сотрудников компании.

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В КОМПАНИИ *SOLAR PRESS*

В 1970-х гг., когда *Solar Press* была небольшим семейным предприятием, ее владелец Джон Хадец ежемесячно выписывал работникам премии в \$ 20–60. Все получали одну и ту же сумму, и при этом никто не понимал, за что.

Для того чтобы работники четко осознавали связь размеров бонусов с достигнутыми показателями производительности, менеджмент компании (специализируется на прямой почтовой рекламе) принял решение об организации команд. Каждая из них получала ежемесячные бонусы, размер которых определялся достигнутыми результатами. Производительность труда возросла, но вскоре конкуренция между командами приобрела нездоровый характер. Работники, к примеру, перестали следить за состоянием оборудования, были озабочены не столько своими показателями, сколько результатами других команд, ибо отставание могло привести к лишению премии. Конкуренция внутри *Solar Press* создала больше проблем, чем разрешила.

В 1987 г. компания перешла на новую систему вознаграждения. Премии приобрели индивидуальный характер, но их источником служил единый премиальный фонд, размер которого определялся прибылью компании, что, как предполагалось, стимулирует сотрудников к совместному труду. В 1989 г. *Solar Press* сделала еще один направленный на расширение участия сотрудников в управлении шаг вперед. В течение одного рабочего дня в году все сотрудники компании занимаются анализом показателей продаж, определяют цели производства, потребности в оборудовании на предстоящий год, что способствует осозна-

нию места и вклада каждого из них в результаты деятельности фирмы. За 1990 г. объем продаж компании возрос на 18 %, организация приняла на работу еще 100 рабочих, открыла новое производство¹⁰.

Первая система вознаграждения компании *Solar Press* не позволяла сотрудникам осознать взаимосвязь между усилиями, уровнем исполнения и результатами. Переход к командной организации и командному стимулированию обусловил формирование высоких ожиданий $E \rightarrow P$. Ожидания $P^{\text{TM}} O$ также были достаточно велики, что привело к обострению конкуренции команд. Последняя редакция системы оплаты труда позволила поддержать высокий уровень ожиданий, а условием достижения желаемых результатов является кооперация усилий работников, что мотивирует их к совместному труду.

Мотивационная теория подкрепления

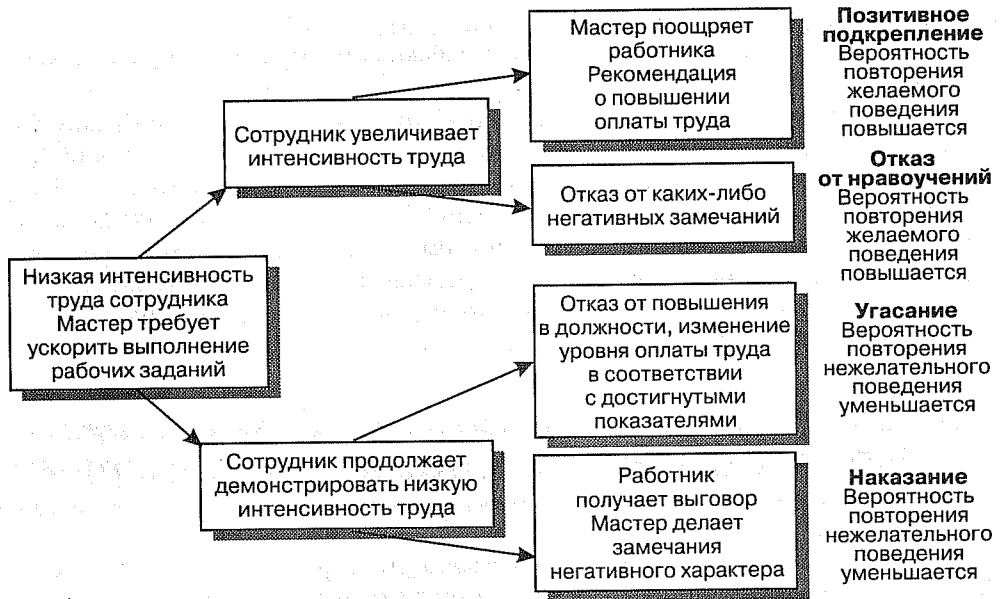
Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказаний.

СРЕДСТВА ПОДКРЕПЛЕНИЯ

Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников, получил название **регулирования поведения**. Основное предположение, на котором основываются методы регулирования поведения, — так называемый **закон эффекта**, согласно которому индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и, наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепляемые действия. **Подкрепление** определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и угасание. Каждый тип подкрепления является реакцией менеджмента на поведение работника, которое представляется желательным либо не должно повториться. Различные типы подкреплений представлены на рис. 16.5.

ПОЗИТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ. *Позитивное подкрепление* представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудников (похвала за своевременное прибытие на рабочее место, за перевыполнение рабочего задания). Такого рода «приятные неожиданности» стимулируют индивидов к повторению подобных действий.

ОТКАЗ ОТ НРАВОУЧЕНИЙ. Отказ от нравоучений означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Иногда данный метод называют *негативным подкреплением*. В стремлении избежать неприятных ситуаций работники



Источник: Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986, 109.

Рис. 16.5. Изменение поведения посредством подкрепления

вынуждены поступать «правильно» с точки зрения менеджмента и постепенно привыкают к желательным для организации образцам поведения (высокие показатели выполнения рабочих заданий не дают повода для выговоров со стороны начальника).

НАКАЗАНИЕ. *Наказание* является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Например, начальник может устроить разнос подчиненному за то, что тот не выполнил свое задание. Менеджер ожидает, что негативный результат послужит наказанием и вероятность того, что подобное поведение повторится в будущем, уменьшится. Исследователи высказывают противоречивые мнения относительно эффективности наказаний. Данный метод подвергается критике за то, что подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало вести себя.

УГАСАНИЕ. *Угасание* предполагает полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, он вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желанных результатов.

Использование положений теории подкрепления позволяет некоторым менеджерам добиться положительных результатов. Джек Уэлч, председатель совета директоров *General Electric*, всегда делал упор на необходимость подкрепления. Его путь на вершины организационной иерархии начинался с должности менеджера по закупкам, и Дж. Уэлч требовал, чтобы его подчиненные обязательно сообщали

о том, если им удавалось «выбить» из поставщиков скидки. В этом случае Дж. Уэлч бросал все свои дела и обязательно связывался с подчиненным, чтобы сказать: «Отличные новости! Такого и я не смог бы добиться!» Возможно, именно эффективное использование позитивного подкрепления и сильная мотивация подчиненных способствовали тому, что Дж. Уэлч всегда пользовался огромным уважением у своих подчиненных¹¹.

ГРАФИКИ ПОДКРЕПЛЕНИЯ

В большинстве исследований на тему подкрепления желаемого поведения отмечается, что скорость обучения работников во многом определяется графиком (т. е. частотой и интервалами) подкрепления. Выделяют пять типов графиков подкрепления: один — постоянного подкрепления и четыре — частичного.

ПОСТОЯННОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ. В случае если подкрепление носит **постоянный** характер, поощряться должно каждое проявление желаемого поведения. Такой график особенно эффективен на ранних стадиях обучения новым типам поведения, так как каждое усилие сотрудника сопровождается выгодным для него результатом.

ЧАСТИЧНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ. В реальной действительности подкрепление *всех* желаемых образцов поведения сотрудника менеджером не представляется возможным. Поэтому проводится частичное подкрепление, когда поощрение происходит лишь в определенных случаях. Выделяют четыре основных графика частичного подкрепления: с фиксированным интервалом, с фиксированным уровнем, с переменным интервалом и с переменным уровнем.

Подкрепление с фиксированным интервалом. В данном случае работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени. Если он демонстрирует надлежащее поведение каждый день, то подкрепление может производиться раз в неделю. Примерами подкрепления с фиксированным интервалом являются регулярные выплаты премий и других бонусов.

Подкрепление с фиксированным уровнем. Подкрепление производится через определенное число проявлений желаемого поведения, скажем, через каждые пять раз. Например, когда за сборку 10 кг перца работнику платят \$ 3,50 — это подкрепление с фиксированным уровнем. На таком графике подкрепления основано большинство сдельных систем оплаты.

Подкрепление с переменным интервалом. В этом случае подкрепление производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени. Пример — обход цехов директором завода, во время которых он лично благодарит наиболее усердных работников.

Подкрепление с переменным уровнем. В данном случае переменным является не временной период, а число повторов желаемого поведения. Поощрение работника может производиться через 5, 10 или 20 «правильных поступков» (как в случае с игральными автоматами: человек ожидает, что джек-пот будет выпадать через определенное число игр, но на самом деле число игр носит переменный характер).

Дополнительные характеристики различных графиков подкрепления представлены в табл. 16.1. Постоянное подкрепление является наиболее эффективным в тех случаях, когда менеджмент стремится к освоению сотрудниками новых образцов

поведения, но даже в случае достижения успеха сохраняется высокая вероятность постепенного угасания «угольков». Частичное подкрепление наиболее адекватно задаче поддержания желаемого поведения в течение длительного времени. Самым эффективным из рассмотренных нами графиков является подкрепление с переменным уровнем, позволяющее добиться закрепления поведения на длительный срок (так как поощрение производится через значительные интервалы времени).

Один из примеров успешно использующих теорию подкрепления небольших компаний — деятельность *Parsons Pine Products*.

ПОЗИТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ В *PARSONS PINE PRODUCTS*

В *Parsons Pine Products* работают всего 75 человек, но компания является крупнейшим в мире производителем планок для жалюзи. Для мотивации и поощрения работников ме-

Таблица 16.1. Примеры графиков подкрепления

График подкрепления	Природа подкрепления	Влияние на поведение при подкреплении	Влияние на поведение при отказе от подкрепления	Пример
Постоянное	Поощрение после каждого проявления желаемого поведения	Быстрое обучение новому поведению	Быстрое угасание	Похвала
С фиксированным интервалом	Поощрение через определенные промежутки времени	Среднее и нерегулярное поведение	Быстрое угасание	Еженедельная оплата
С фиксированным уровнем	Поощрение после получения определенного результата	Быстро приводит к очень эффективному и стабильному поведению	Быстрое угасание	Сдельная оплата труда
С переменным интервалом	Поощрение через разные промежутки времени	Умеренно эффективное и стабильное поведение	Медленное угасание	Оценка деятельности и вознаграждение через случайные промежутки времени
С переменным уровнем	Поощрение после достижения различных положительных результатов	Очень эффективное поведение	Медленное угасание	Бонусы продавцам, привязанные к числу контактов с покупателями, с нерегулярными проверками

неджеры фирмы разработали специальные графики позитивного подкрепления, включающие в себя следующие моменты.

1. *Премия за безопасность.* Работник, в течение месяца не попадавший в происшествия, приведшие к потере рабочего времени, получает премию в размере четырех почасовых ставок оплаты труда.
2. *Ретро-премия.* Если в связи с отсутствием инцидентов с рабочими компании удалось сэкономить определенные денежные средства, вся сумма направляется на премирование сотрудников.
3. *Премия за прилежность.* Отсутствие прогулов и опозданий в течение месяца вознаграждается премией в размере восьми почасовых ставок.
4. *Премия из прибыли.* 4 % прибыли компании после уплаты налогов направляются в распределяемый между работниками премиальный фонд.

Данный план подкрепления правильного поведения оказался крайне эффективным. Когда-то число несчастных случаев в *Parsons Pine Products* превышало средние по штату показатели на 86 %; сегодня оно на 32 % ниже. Показатели текучести кадров и опозданий на работу минимальны, а прогулов не бывает вовсе. Успеху плана способствует и то, что график подкрепления выдерживается строжайшим образом, безо всяких исключений. Владелец компании Джеймс Парсонс говорит: «Как-то раз мне позвонила женщина и сказала, что на ее машину упало дерево и она не сможет вовремя быть на работе. Она просила меня сделать для нее исключение. Но если бы я выполнил ее просьбу, я должен был бы поступать так и впредь»¹².

Программы подкрепления прекрасно работают и в таких компаниях, как *Campbell Soup*, *Emery Air Freight*, *Michigan Belt* и *General Electric*. Менеджмент четко определяет и честно, не ущемляя ничьих прав, распределяет заслуженное сотрудниками за выполнение рабочих заданий вознаграждение. Кроме того, менеджеры прекрасно понимают, что если заслуги работников будут оставлены без внимания, воздействие на их поведение будет не менее сильным, но со знаком «минус».

Теории мотивации (теории содержания, процессов и подкрепления) широко применяются в различных странах мира и, в частности, в России (см. «В фокусе — глобальная конкуренция»).

Дизайн рабочих заданий и мотивация

Рабочее задание — это элемент труда, за выполнение которого несет ответственность конкретный сотрудник. Рабочее задание может заключаться в выписывании штрафных квитанций за неправильную парковку или в планировании программы передач на телевидении, рабочий на конвейере может раз за разом выполнять одну и ту же операцию, а врач «скорой помощи» должен обеспечивать каждому пострадавшему необходимое именно ему лечение. Выполнение заданий обеспечивает сотрудникам получение выгод, удовлетворяющих их потребности. Менеджеры должны четко осознавать, какие аспекты рабочих заданий мотивируют сотрудников к высокой производительности, а также как-то компенсировать рутинность, ведь скучная работа никому не доставляет удовольствия. **Дизайн рабочих заданий** — это применение теорий мотивации для разработки структуры деятельности сотрудников с целью повышения про-

**В ФОКУСЕ — ГЛОБАЛЬНАЯ
КОНКУРЕНЦИЯ**
МОТИВАЦИЯ В РОССИИ

Коммунизм пал, и на смену ему приходит рыночная экономика и индивидуальное стимулирование. По мнению психологов, принципы мотивации имеют универсальный характер. Но многие оперирующие в России западные компании сталкиваются с проблемами в мотивации работников, считают, что русские ленивы, злоупотребляют алкоголем и вообще небрежно относятся к своим обязанностям.

А вот *Polaroid*, наоборот, оценивает Россию как весьма перспективную страну. Компания стремится удовлетворять потребности рабочих и предоставлять им действительно необходимые стимулы, развеивая тем самым миф о природной лени русских. «Правда в том, что русские люди просто не знают, как они должны работать, и пока не умеют производить качественные товары, — говорит Джордж Маркуарт, глава представительства *Polaroid* в России. — И все потому, что раньше у них не было возможности делать что-то действительно нужное».

Polaroid придерживается следующего плана: сначала было создано небольшое производство, продукция завоевала высокую репутацию, затем появился устойчивый спрос, формируются предпосылки для расширения масштабов деятельности.

Важнейшая часть этого плана — комплексная мотивация работников. Небольшое предприятие в г. Обнинске выгодно отличается от серых, однообразных российских фабрик: недавно отремонтированные светлые помещения; самое современное оборудование. Поставки комплектующих носят ритмичный характер, так что без дела не остается ни один из 70 рабочих. Есть и финансовые стимулы: высокая зарплата, основанная на уровне производства система оплаты труда. Компания проводит дополнительное обучение работников (работа в командах и контроль качества), сотрудники проходят подготовку в США и Шотландии.

Пожалуй, важнейшим мотивирующим фактором является подход компании к удовлетворению базовых потребностей рабочих. Они избавлены от необходимости проводить время в длинных очередях за продуктами питания и простейшими потребительскими товарами. Компания пользуется услугами посредника, ведущего переговоры с окрестными колхозами о поставке таких важнейших продуктов, как мясо и яйца.

Прибыли компании вкладываются в развитие, а значит, работники уверены в своем будущем. *Polaroid* сталкивается с различными проблемами, но уровень производительности ее сотрудников весьма высок. И это говорит о том, что мотивация, стимулирование работников являются ключевыми факторами успеха в любой стране.

Источник: Steven Greenhouse, «Polaroid's Russian Success Story», The New York Times, November 24, 1991, F1, F6.

изводительности и уровня удовлетворения от труда. Выделяют несколько подходов к дизайну рабочих заданий: упрощение, ротацию, расширение и обогащение.

УПРОЩЕНИЕ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Упрощение рабочих заданий осуществляется с целью повышения производительности выполнения отдельных задач. Происходит это за счет сокращения числа задач, приходящихся на одного сотрудника. Упрощение рабочих заданий базируется на принципах научного менеджмента и промышленного инжиниринга. Работа должна быть простой, повторяющейся и стандартизованной. Таким образом сотрудник получает возможность производить одну и ту же операцию большее число раз. Причем такие задания могут выполняться сотрудниками, не обладающими специальными навыками или опытом, что положительно влияет на показатели произво-

дительности организации. Поскольку требования к подготовке рабочих (в том числе и к принятию решений) снижаются, появляется возможность для их взаимозаменяемости. Но упрощение рабочих заданий абсолютно неэффективно с точки зрения мотивации сотрудников к труду. Работники негативно воспринимают скуку и рутину, что выражается в прогулах, саботаже, объединениях в профсоюзы. На рис. 16.7 проводится наглядное сравнение практики упрощения рабочих заданий, ротации и расширения.

РОТАЦИЯ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Ротация рабочих заданий предполагает систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим без дополнительного усложнения каждой из них. Например, рабочий автозавода первую неделю месяца устанавливает стекла, вторую — передние бамперы, третью — колеса, четвертую — сиденья. Ротация позволяет совместить повышение производительности и разнообразие труда, а значит, на определенное время увеличить мотивацию работников. Но по истечении определенного времени ощущение новизны рабочих заданий проходит, они вновь воспринимаются как монотонные, рутинные.

Некоторые компании приходят к выводу, что ротация рабочих заданий способствует повышению гибкости рабочей силы. По мере того как происходит отказ от закостенелых должностных обязанностей и сотрудники осваивают выполнение новых рабочих заданий, снижаются затраты организации на рабочую силу. Один и тот же сотрудник может быть оператором сверлильного станка, штамповщиком и сборщиком — в зависимости от производственных потребностей в данный момент времени. Некоторые профсоюзы выступают против подобной практики, но большинство из них благосклонно воспринимают ротацию, так как она способствует повышению конкурентоспособности компании.

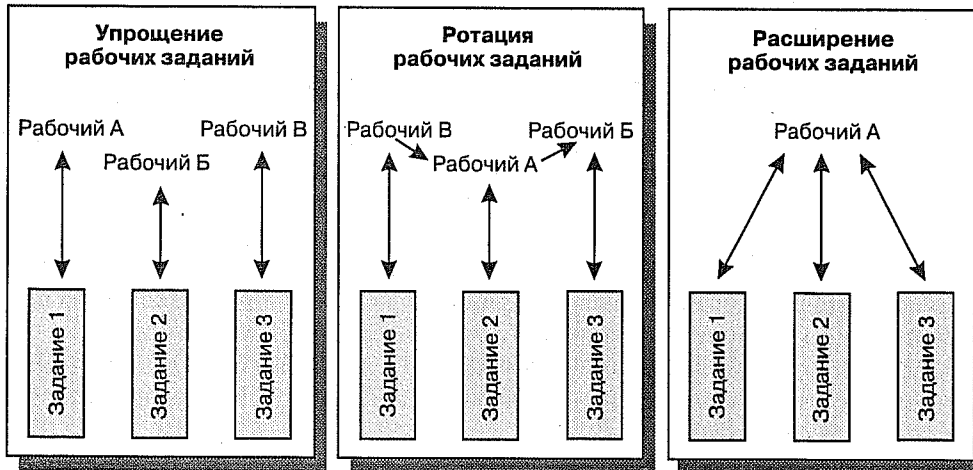


Рис. 16.6. Различные типы дизайна рабочих заданий

РАСШИРЕНИЕ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

При **расширении рабочих заданий** несколько узких задач объединяются в одну, более широкую. Данная практика — реакция на недовольство работников чрезмерным упрощением труда. Сотрудник, отвечающий не за одно, а за несколько заданий, располагает большим временем для их выполнения, что создает разнообразие и позитивное ощущение необходимости приложения значительных усилий. В компании *Maytag* расширение рабочих заданий потребовало изменения принципов сборки: если раньше рабочий собирал только часть водяного насоса, которая перемещалась по конвейерной ленте, то теперь он собирает изделие целиком. На новых заводах *General Motors* сборочные конвейеры вообще не предусмотрены. На смену им пришли самоходные транспортеры, перемещающие автомобили по отдельности по всем стадиям сборки. Транспортер подъезжает к очередному сборочному пункту, останавливается, и группа рабочих выполняет порученный ей блок задач, например устанавливает двигатель и связанные с ним механизмы. Таким образом, рабочие выполняют широкий круг рабочих заданий на одном автомобиле (вместо большого числа мелких операций на многих автомобилях).

ОБОГАЩЕНИЕ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Вспомним теорию иерархии потребностей А. Маслоу и двухфакторную теорию Ф. Герцберга. Метод **обогащения рабочих заданий** вместо изменения числа и частоты выполняемых работником задач предполагает внедрение в процесс труда мотивационных факторов высшего уровня (ответственность, признание, возможности для роста, обучения и достижений). Работники сами контролируют необходимые им ресурсы, решают проблемы организации труда и личностного роста, самостоятельно определяют уровень интенсивности усилий. Программы обогащения рабочих заданий внедряют такие компании, как *AT&T*, *IBM* и *General Foods*. Их цель — повышение уровня мотивации и удовлетворения работников.

МОДЕЛЬ ХАРАКТЕРИСТИК РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ

Важный вклад в исследование проблем дизайна рабочих заданий внесли Ричард Хэкмен и Грег Олдхем, предложившие концепцию **редизайна труда**, т. е. изменений процесса труда, направленных на производительность и обогащение опыта сотрудников¹³. В основу разработанной ими **модели характеристик рабочих заданий** (см. рис. 16.7) легло исследование характеристик сотен разнообразных задач. Модель состоит из трех частей: важнейших характеристик работы, критических психологических состояний и уровня настоятельности потребностей в росте.

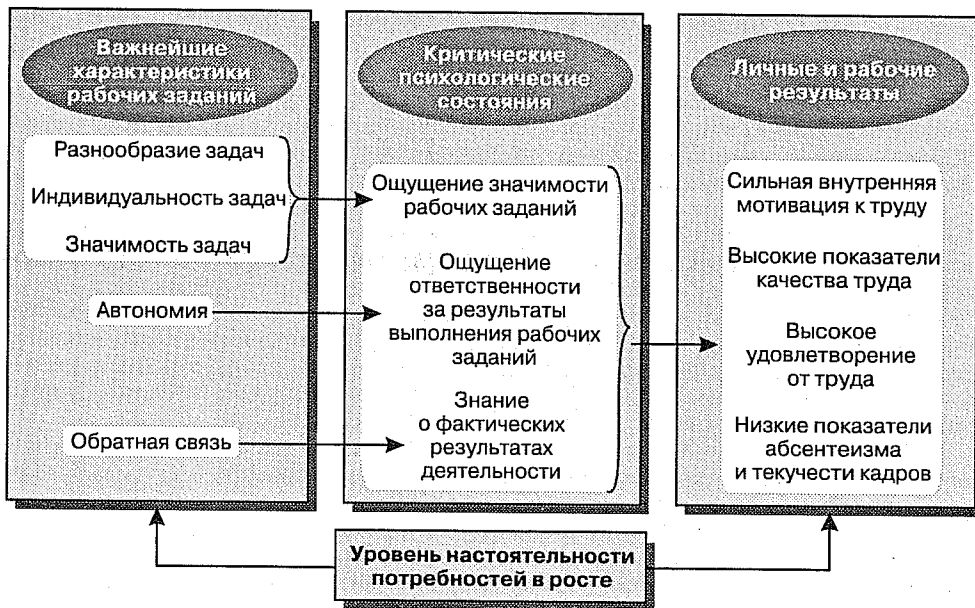
СТЕРЖНЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ. Р. Хэкмен и Г. Олдхем выделяют пять основных, определяющих мотивационный потенциал рабочих заданий, характеристик.

1. **Разнообразие задач** — число различных, необходимых для выполнения заданий действий и навыков. Рутинная, повторяющаяся работа (на сборочном конвейере) характеризуется низким разнообразием. Напротив, в отделе прикладных исследований, где каждый день приходится решать новые проблемы, степень разнообразия велика.

2. *Индивидуальность задач* — степень «законченности» рабочего задания, т. е. ощущение работника перед началом и по окончании процесса труда. Индивидуальность задач шеф-повара ресторана существенно выше, чем индивидуальность задач у занятого на раздаче сотрудника кафе быстрого питания.
3. *Значимость задач* — степень важности задачи для сотрудника, восприятие ее значения для компании и покупателей. Сотрудники, которые занимаются распределением пенициллина и других медикаментов во время эпидемий, прекрасно осознают значимость своей работы.
4. *Автономия* — степень свободы и самоопределения в планировании и выполнении заданий. Маляр вряд ли нуждается в указаниях об организации процесса покраски дома, но его коллега на конвейере, как правило, лишен подобной «привилегии».
5. *Обратная связь* — отражает, в какой степени выполнение рабочих заданий обеспечивает поступление к сотруднику данных об уровне и оценке его труда. Различные задания предоставляют индивидам разные возможности для оценки результатов своих усилий. Тренер футбольной команды знает, выиграли его подопечные или проиграли, а работник отдела исследований, возможно, дождется подтверждений правильности своих идей только через несколько лет.

В соответствии с рассматриваемой нами моделью данные характеристики рабочих заданий определяют уровень мотивации сотрудников, качество и удовлетворение от труда.

КРИТИЧЕСКИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ. В модели указывается, что перечисленные выше характеристики рабочих заданий приносят наибольшее удовлетворение тогда, когда в процессе труда индивиды пребывают в определенных пси-



Источник: J. Richard Hackman and G. R. Oldham, «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory», *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 1976, 256.

Рис. 16.7. Модель характеристик рабочих заданий

психологических состояниях. Разнообразие, индивидуальность и значимость задач вызывают у человека *ощущение значимости* его работы (см. рис. 16.7). В этом случае индивид получает удовлетворение от труда самого по себе (т. е. получает внутренние выгоды). Автономия пробуждает в человеке *ощущение ответственности*, а обратная связь дает *знание фактических результатов труда*. Сотрудник осознает, насколько хорошо (или плохо) он выполняет свои задачи и в случае необходимости, для того чтобы добиться более высоких результатов, изменяет организацию или интенсивность труда.

ЛИЧНЫЕ И РАБОЧИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ. Влияние стержневых характеристик рабочих заданий на психологические состояния индивида — ощущение значимости, ответственности и знание фактических итогов деятельности — выражается в личных и рабочих результатах: высокой мотивации к труду, высоким показателям выполнения задач, высокой степени удовлетворения от труда, низкой текучести кадров.

УРОВЕНЬ НАСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПОТРЕБНОСТЕЙ В РОСТЕ. Последний компонент модели характеристик рабочих заданий — *уровень настоятельности потребностей в росте*. Предполагается, что потребности людей в росте и развитии сугубо индивидуальны. Если человек хочет всего лишь удовлетворить свои базовые потребности (в безопасности, в любви), модель оказывается малоэффективной. Если же у индивида развиты потребности в личностном росте и достижениях, включая стремление к высоким результатам труда, эффективность модели весьма велика. Такие сотрудники положительно воспринимают ее практическое применение, о чем свидетельствует и опыт компании *Sequins International*.

МОДЕЛЬ ХАРАКТЕРИСТИК РАБОЧИХ ЗАДАНИЙ В КОМПАНИИ SEQUINS INTERNATIONAL

Компания *Sequins International* (штат Нью-Йорк), сталкивается с жесточайшей конкуренцией зарубежных компаний, и прежде всего индийских и китайских производителей. В развивающихся странах в изготовлении блесков и других украшений для одежды используется ручной женский и детский труд, а расходы на заработную плату минимальны. С другой стороны, рынок подобных изделий оценивается в \$ 100 млн. Для того чтобы конкурировать на равных, американские фирмы используют специальное оборудование, впервые опробованное еще в 1940-х гг. Машины позволяют сэкономить на оплате труда, но возникают другие проблемы. В процессе труда производятся одни и те же движения, что вызывает боль в мышцах и невероятную скуку. Участие компании *Sequins International* в финансируемой профсоюзами программе по улучшению эргономики позволило провести модернизацию оборудования и добиться снижения стрессов у обслуживающего их персонала. Одновременно возросли в сторону увеличения разнообразия и требования к трудовым навыкам сотрудников, что дает работникам чувство индивидуальности задач.

80 % работников *Sequins* — латиноамериканцы, многие из них плохо владеют английским языком. Компания предлагает им уроки языка, которые проводятся три раза в неделю во время перерыва на обед. Для обучения новым задачам работникам предлагаются курсы математики и статистики. Ответственность за контроль над уровнем качества возложена на две рабочие команды — одна отвечает за характеристики товаров, вторая — за поддержку покупателей (контроль выступает и как часть производственного процесса и обеспечивает обратную связь и обучение).

Инновации в дизайне рабочих заданий и мотивации позволили резко повысить удовлетворение работников от труда, в отдельных цехах показатели абсентеизма снизились в два с половиной раза. Компании удалось добиться сокращения издержек производства (на 30 %), накладных расходов периода производственного цикла и объема запасов¹⁴.

НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ И НОВЫЕ ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ

В последние годы американские компании широко применяют различные, основанные на теориях мотивации программы, цель которых состоит в повышении уровня удовлетворенности от труда сотрудников и показателей выполнения рабочих заданий (см. табл. 16.2). Новейшей тенденцией в мотивации работников является **наделение властью** — передача рядовым сотрудникам дополнительных властных полномочий. Данная практика позволяет добиться существенного повышения производительности труда, так как она способствует творческому труду, когда работники самостоятельно принимают решения о методах выполнения рабочих заданий. Большинство входящих в организацию сотрудников хотели бы добиться высоких показателей, и наделение властью позволяет реализовать эту мотивацию.

Ральф Штайер, исполнительный директор фирмы *Johnsonville Foods*, уверен, что возможности менеджера определяются уровнем мотивированности и заинтересованности его подчиненных: «Настоящая власть заключается в передаче ее другим, тем, кто умеет делать нечто лучше, чем вы»¹⁵. Менеджер, который передает часть своих полномочий подчиненным, имеет все основания рассчитывать на устойчиво мотивированных, творчески относящихся к решению рабочих задач сотрудников.

Наделение властью сотрудников означает, что они получают в свои «руки» четыре «символа освобождения»: информацию, знания, власть и вознаграждение.

Таблица 16.2. Новые мотивационные программы вознаграждения за труд

Название программы	Описание
Оплата в зависимости от результатов труда	Каждый работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач. Также известна как оплата за заслуги
Участие в доходах	Предусматривает вознаграждение всех работников и менеджеров при достижении компанией (бизнес-единицей) поставленных целей. Стимулирует работу в командах
Программа участия в собственности компании	Работники превращаются в частичных собственников компании, что позволяет им участвовать в прибылях (что в свою очередь мотивирует сотрудников к направленным на увеличение доходов усилиям)
Единовременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками (выполняемыми задачами). У работников появляется мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании
Гибкие рабочие графики	Гибкий график работы позволяет работникам самостоятельно планировать свой рабочий день. Если в компании практикуется совместительство, то одну должность могут занимать два и более совместителей

Работники получают информацию о деятельности компании. В компаниях, широко использующих принципы наделения властью, работники получают свободный доступ к необходимым им данным. Примером служит компания *Com-Corp Industries*, в которой каждый работник имеет доступ к финансовой информации (включая сведения о заработной плате высших менеджеров).

Сотрудники обладают знаниями и навыками, которые они используют для достижения целей компании. Для того чтобы развить эти знания и навыки, компании реализуют специальные обучающие программы. В компании *Tellabs* (производство телекоммуникационного оборудования) исполнительный директор лично раз в месяц проводит занятия с сотрудниками, в ходе которых его подчиненные осваивают методы самостоятельного решения производственных проблем и повышения качества продукции.

Работники обладают достаточной для принятия самостоятельных решений властью. Сотрудники компании могут оказывать непосредственное влияние на исполнение различных рабочих процедур и деятельность компании в целом. Как правило, оно осуществляется в форме самоуправляемых рабочих команд или специальных групп по контролю и улучшению качества. В компании *Compaq* торговые представители получили возможность работы на дому и право самостоятельного составления графиков работ. Компания предоставляет им подключенные к корпоративной сети компьютеры, так что работники могут делиться информацией с коллегами и имеют доступ к обширным базам данных. В ответ на «заботу» менеджмента торговый персонал *Compaq* установил новый рекорд производительности¹⁶. Во вставке «Движущие силы управленческой революции» вы найдете рассказ о том, как наделение властью привело к обретению корпорацией *Chrysler* второго дыхания.

Уровень вознаграждения работников определяется результатами деятельности компании. В организациях, в которых работники имеют широкие властные полномочия, вознаграждение зачастую зависит от первичных результатов деятельности. В *Johnsonville Foods*, например, работники имеют «долю в деятельности компании»: каждые шесть месяцев между ними распределяется фиксированный процент от прибыли до налогообложения. Какую долю получит конкретный работник, определяется по системе индивидуальных оценок. А разрабатывают и пользуются этой системой рядовые работники-волонтеры компании.

Вопросы

1. Низкооплачиваемый обслуживающий персонал — проблема для многих компаний. Возьмем, к примеру, плохо обученных и слабо мотивированных операторов рентгеновских машин, которые проверяют багаж пассажиров в аэропортах. Как бы вы мотивировали этих людей, чтобы повысить их бдительность?
2. В одной небольшой компании регулярно выбирают «работника месяца». Ему предоставляется право парковать свою машину рядом с машиной президента компании перед самым входом. Как теория объясняет возникновение позитивной мотивации в данном случае?

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ВОЗВРАЩАЕТСЯ СТОРИЦЕЙ

В 1990-х гг. компания *Chrysler* вывела на рынок целую серию новых автомобилей, пользующихся у потребителей «бешеной» популярностью. В 1994 г. объем ее продаж вырос (в сравнении с 1993 г.) на 20 %, а доходы подскочили на 246 %! В том же году каждый участвующий в прибылях сотрудник получил вознаграждение в размере \$ 8 тыс. (рекорд за все время существования *Chrysler*). Если вы попробуете вывести у главы компании Роберта Итона секрет успеха, то в ответ услышите всего два слова: наделение властью.

Р. Итон продолжает политику Ли Якокки начала 1980-х гг. Как утверждает менеджер, с тех пор как он пришел в *Chrysler*, он ни разу не принимал личного участия в решениях относительно товаров. Для разработки новой модели или «омоложения» старой создается самоуправляемая межфункциональная команда, которая несет полную ответственность за «судьбу» проекта. Высший менеджмент предлагает лишь идею, образ новых автомобилей, ставит перед командой высокие цели — и дает работникам полную свободу. Если возникают проблемы и разногласия, они разрешаются внутри команды без привлечения руководства. По словам Р. Итона: «Мы им не мешаем, и люди чувствуют что делают *свою* модель. Поэтому они работают намного, намного усерднее, работают с гордостью. Будет ли проект успешным или провалится — целиком зависит от непосредственных его участников». Один из результатов подобной организации — снижение затрат на разработку новых моделей, другой плюс — высокая скорость выхода на рынок. Раньше от идеи нового автомобиля до вывода его на рынок проходило пять лет, сегодня — три года, и борьба со временем продолжается.

Роберт Итон уверен, что успех любой компании определяют люди. «Тут нет никакого волшебства, — говорит он. — Вся разница в том, насколько хорошо вы обучаете сотрудников, насколько хорошо вы мотивируете их, и в какой степени вы наделяете их властью».

Источник: Marshall Loeb, «Empowerment That Pays Off», Fortune, March 20, 1995, 145–146.

3. Для того чтобы добиться сокращения числа несчастных случаев на производстве, в компании *Campbell Soup* используется лотерея. Право на получение призов получает каждый проработавший без происшествий 30 и более дней сотрудник. В чем причина успеха программы?
4. Если опытная секретарша обнаружит, что она получает меньше, чем только что нанятая уборщица, в чем будет состоять ее реакция? Какие «доходы» и расходы» она будет сравнивать в процессе оценки?
5. На какого начальника вы бы предпочли работать: на человека с большой потребностью в достижениях, в близких связях или во власти? Почему? В чем преимущества и недостатки каждого типа руководителей?
6. Исследование, проведенное среди учителей, показало, что двумя самыми важными выгодами они считают чувство, что они выполняют важную работу и чувство достижения успеха. Соответствует ли это модели характеристик рабочих заданий Р. Хэкмена и Г. Олдхема?
7. В том же исследовании учителя оценивают свою зарплату и дополнительные льготы как весьма низкие. При всем при том, однако, они продолжают работать. Объясните их поведение, используя двухфакторную теорию Ф. Герцберга.
8. Во многих организациях среди торговых работников проводятся конкурсы и другие развлекательные мероприятия. Делается это для того, чтобы сотрудники, часто сталкивающиеся (в силу специфики работы) с отказами, не «вешали нос». Могут ли подобные методы повысить мотивацию торговых агентов?

9. От каких характеристик работников зависит позитивный эффект улучшения дизайна рабочих заданий, а именно повышение производительности и удовлетворенности людей?
10. Как вы считаете, будет ли эффективной программа наделения властью, если она не увязана с мотивационной программой оплаты труда, скажем, с участием в прибылях?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ОЦЕНИТЕ ВАШУ МОТИВАЦИЮ

Укажите, насколько важна для вас каждая характеристика. Вы можете применять их к своей прежней работе или работе, которую выполняете сейчас. По каждой характеристике обведите один из баллов: от 1 (совершенно неважно) до 7 (очень важно) (табл. 16.3). Когда закончите, подсчитайте результаты.

Оценка вопроса 5 =		Разделите на 1 =		безопасность
Оценки вопросов 9 и 13 =		Разделите на 2 =		участие в обществе
Оценки вопросов 1, 3 и 7 =		Разделите на 3 =		самоуважение
Оценки вопросов 4, 10, 11 и 12 =		Разделите на 4 =		автономия
Оценки вопросов 2, 6 и 8 =		Разделите на 3 =		самоактуализация

Существуют официальные нормы для должностей президентов, вице-президентов, руководителей высшего среднего, низшего среднего и низшего звеньев. Сравните с ними свои *средние* показатели.

Источник: Lyman W. Porter, Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes, New York: American Foundation of Management Research, 1964, 17, 19.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

КОМУ ПЛАТИТЬ?

Когда Сюзанна Лебо, менеджер по человеческим ресурсам компании *Farley Glass Works*, обратилась с просьбой о встрече к Берту Уилксу, она ожидала услышать от него хорошие новости для Комитета по заработной плате и премиям. Ей были известны некоторые показатели компании, в соответствии с которыми годовая премия обещала быть рекордной, тем более что в течение целых одиннадцати месяцев компания выполняла принятые планы. Производственные успехи способствовали поднятию боевого духа работников фирмы, опустившегося было до небывало низкого уровня. Теперь же работники стекольного завода были полны энтузиазма, и Сюзанне очень хотелось, чтобы их усилия были вознаграждены по заслугам.

Однако лицо Берта было мрачнее тучи. «Сюзанна, у нас серьезная проблема, — начал он. — Мы рассмотрели показатели за третий квартал и спрогнозировали ре-

Таблица 16.3

1. Чувство самоуважения от выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7
2. Возможность личного роста и развития на этой работе	1	2	3	4	5	6	7
3. Престижность работы внутри компании (то есть уважение со стороны других работников компании)	1	2	3	4	5	6	7
4. Возможность мыслить и действовать независимо	1	2	3	4	5	6	7
5. Чувство безопасности на рабочем месте	1	2	3	4	5	6	7
6. Чувство самореализации на работе (то есть ощущение, что ты можешь использовать свои собственные способности, реализовать свой потенциал)	1	2	3	4	5	6	7
7. Престижность работы за пределами компании (то есть уважение со стороны других людей, не работающих в компании)	1	2	3	4	5	6	7
8. Чувство, что усилия на этой работе того стоят	1	2	3	4	5	6	7
9. Возможность помогать другим	1	2	3	4	5	6	7
10. Возможность участвовать в постановке целей	1	2	3	4	5	6	7
11. Возможность участвовать в разработке методов и процедур	1	2	3	4	5	6	7
12. Власть, которую дает работа	1	2	3	4	5	6	7
13. Возможность завязать тесную дружбу на работе	1	2	3	4	5	6	7

зультаты на конец года. И выяснилось, что если мы выплатим премии работникам, то на бонусы управленческому составу, выплачиваемые из чистой текущей прибыли, денег не останется. Для руководителей бонусы — основной источник доходов. Мы не можем выплатить рабочим премии и оставить менеджеров без зарплаты».

Сюзанна почувствовала, что начинает терять самообладание. Она не может просто сидеть и смотреть, как вытягиваются в негодовании лица рабочих, потому что бухгалтерия не сумела увязать планы по участию в прибылях и планы бонусов для менеджмента. Она боялась, что все то хорошее, чего им удалось добиться с помощью нового плана мотивации, пропадет зря. Рабочие выполнили свои обязательства перед компанией и то, что фирма получила большую прибыль, знали все.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Выступить на собрании менеджеров компании и попытаться доказать необходимость соблюдения плана оплаты труда рабочих. Руководство может подождать со своими бонусами, до тех пор пока не будут разрешены проблемы с выплатами.
2. Согласиться с Б. Уилксом. Будет несправедливо, если руководители потеряют столь большую сумму денег. Следует начать готовить рабочих к тому, чтобы они не ждали больших прибылей от участия в программе в первый же год.
3. Выступить на на совете директоров с предложением о разработке компромиссного плана, который бы разделял бонусы между руководством и рабочими.

Источник: Doug Wallace, «Promises to Keep», What Would You Do?, Business Ethics Magazine, vol. II, July—August 1993, 11–12.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ТИХАЯ РЕВОЛЮЦИЯ *BLOOMINGDALE'S*

Компания *Bloomingdale's* — лидер происходящей в сфере розничной торговли, а точнее в универмагах, тихой революции. Тысячи работников, ранее получавших почасовую оплату, переводятся на комиссионные. С помощью новой системы оплаты в *Bloomingdale's* надеются повысить мотивацию работников к труду, привлечь лучших продавцов и предоставить им возможность зарабатывать больше денег. Например, при старой системе продавец отдела женской одежды получал за год около \$ 16 тыс. (\$ 7 в час плюс 0,5 % комиссионных от продаж в \$ 500 тыс.). При новой системе оплаты доход этого же продавца должен составить \$ 25 тыс. — 5 % комиссионных от того же объема продаж.

Джон Палмерио, сотрудник салона мужской обуви, с энтузиазмом воспринимает перемены в системе оплаты. Его недельный заработок увеличился на \$ 175. Однако в отделе женского нижнего белья настроения гораздо более минорные. Поставленная цель по объему продаж — \$ 1,6 тыс. в неделю на сотрудницу — труднодостижима, но обязательна для того, чтобы заработать хотя бы прежние деньги и вообще не лишиться работы. В предыдущие годы система комиссионных действовала только в таких «дорогих» отделах, как мебельный, бытовой техники, мужских костюмов. Там продавцы при желании и умении действительно могли заработать больше. Перенос системы на остальные отделы мог и не сработать, но тем не менее, он состоялся, и не только в *Bloomingdale's*.

Основная проблема заключается в следующем — сможет ли фирма сделать своих продавцов более ориентированными на покупателя, если они получают только комиссионные. Возможно, продавцам не захочется заниматься жалобами, возвратами, мыть прилавки — ведь им необходимо обслуживать покупателей. Более того, внедрение новой системы только в одном магазине обходится в \$ 1 млн: необходимы образовательные программы, новые компьютерные системы, увеличивается объем фонда заработной платы труда, наконец. И если окажется, что все предпринятые меры негативно отражаются на уровне обслуживания покупателей, можно считать, что усилия себя не оправдывают.

ВОПРОСЫ

1. На каких теориях мотивации основано переключение с почасовой оплаты на систему комиссионных?
2. Удовлетворяются ли при новой системе потребности высших уровней?
3. Как покупатель, как бы вы отнеслись к необходимости совершать покупки в магазине, заработная плата продавцов которого определяется исключительно показателями индивидуальных продаж?

Источники: Francine Schwadel, «Chain Finds Incentives a Hard Sell», The Wall Street Journal, July 5, 1990, B4; Amy Dunkin, «Now Salespeople Really Must Sell for Their Supper», Business Week, July 31, 1989, 50–52.

Литература

- ¹ *David Silburt*, «Secrets of the Super Sellers», *Canadian Business*, January 1987, 54–59; «Meet the Savvy Supersalesmen», *Fortune*, February 4, 1985, 56–62; *Michael Brody*, «Meet Today's Young American Worker», *Fortune*, November 11, 1985, 90–98; *Tom Richman*, «Meet the Masters. They Could Sell You Anything...», *Inc.*, March 1985, 79–86.
- ² *Abraham F. Maslow*, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* 50, 1943, 370–396.
- ³ *Clayton Alderfer*, *Existence, Relatedness and Growth*, New York: Free Press, 1972.
- ⁴ *Frederick Herzberg*, «One More Time: How Do You Motivate Employers», *Harvard Business Review*, January–February 1968, 53–62.
- ⁵ *Jay Finegan*, «Unconventional Wisdom», *Inc.*, December 1994, 44–58.
- ⁶ *David C. McClelland*, *Human Motivation*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.
- ⁷ *J. Stacy Adams*, «Injustice in Social Exchange», в *Advances in Experimental Social Psychology*, 2nd ed., ed. *L. Berkowitz*, (New York: Academic Press, 1965); *J. Stacy Adams*, «Toward an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963, 422–436.
- ⁸ «The Double Standard That's Setting Worker against Worker», *Business Week*, April 8, 1985, 70–71.
- ⁹ *Victor H. Vroom*, *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964; *B. S. Gorgopoulos*, *G. M. Mahoney*, *N. Jones*, «A Path-Goal Approach to Productivity», *Journal of Applied Psychology* 41, 1957, 345–353; *E. E. Lawler III*, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New York: McGraw Hill, 1981.
- ¹⁰ *Anne Murphy*, «Outline for an Open-Book Company», *Inc.*, September 1990, 112–113; *Bruce G. Posner*, «If at First You Don't Succeed», *Inc.*, May 1989, 132–184.
- ¹¹ *Tom Peters* and *Nancy Austin*, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, New York: Random House, 1985, 267.
- ¹² «Creating Incentives for Hourly Workers», *Inc.*, July 1986, 89–90.
- ¹³ *J. Richard Hackman* and *Greg R. Oldham*, *Work Redesign*, Reading Mass Addison Wesley 1980; *J. Richard Hackman* and *Greg Oldham*, «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory», *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 1976, 250–279.
- ¹⁴ *Barbara Ettore*, «Retooling People and Processes», *Management Review*, June 1995, 19–23.
- ¹⁵ *Thomas A. Stewart*, «New Ways to Exercise Power», *Fortune*, November 6, 1989, 52–64.
- ¹⁶ *Arno Penzias*, «New Paths to Success», *Fortune*, June 12, 1995, 90–94.

Глава 17

КОММУНИКАЦИИ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Коммуникации и управленческая деятельность

Что такое коммуникации?
Коммуникативный процесс

Коммуникации между людьми

Восприятие и коммуникации
Коммуникативные каналы
Невербальные коммуникации
Умение слушать

Организационные коммуникации

Формальные каналы коммуникации
Неформальные коммуникативные каналы

Командные коммуникации

Управление организационными коммуникациями

Коммуникативные барьеры
Преодоление коммуникативных барьеров

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Значении коммуникаций для процесса управления
- ◆ Основных элементах коммуникативного процесса
- ◆ Влиянии на межличностные коммуникации восприятия, невербального поведения и умения слушать
- ◆ Концепции емкости каналов коммуникации, влиянии каналов на качество коммуникаций между менеджерами
- ◆ Различиях формальных и неформальных организационных коммуникаций и их значении для менеджмента
- ◆ Командных коммуникациях и влиянии их структуры на результаты общения
- ◆ Воздействии открытых коммуникаций и диалога на развитие командного духа и повышение эффективности деятельности
- ◆ Коммуникативных барьерах и способах их преодоления

Управленческая проблема

Четверть века *Childress Buick/Kia* обслуживала город Феникс и прилегающие к нему окрестности, сохраняя за собой репутацию лучшего дилера автомобилей «*Buick*». Эта семейная компания гордилась своим первоклассным сервисом; процент повторных покупок на 40 % превышал среднеотраслевой показатель. Основатель и президент компании Джордж Чилдресс, которого многие любовно называют просто «мистер Си», постоянно находил новые способы раскрытия потенциала своих работников. И само собой, он мгновенно ухватился за идею внедрения компьютерных технологий. Но к тому моменту, когда он осознал, что установленная система «сырвата» и требует серьезной доработки, в компании уже возникли длинные очереди из рассерженных покупателей, вокруг которых носились «отряды» ввергнутых в стресс работников. Объемы продаж снижались, а показатель уровня обслуживания потребителей и вовсе перешел в состояние свободного падения. «Мистер Си» снял своего сына Расти с должности директора по маркетингу и поставил перед ним новую задачу: исправить ошибки, причем не в компьютерной системе, а в самой организации. Конечная цель — повышение качества обслуживания покупателей и уровня удовлетворения работников. Расти знал, что это означало улучшение коммуникаций во всех направлениях.

Что бы вы предприняли, оказавшись на месте Р. Чилдресса? Как вы думаете, какие шаги он предпринял?

Менеджмент *Childress Buick/Kia* уверен в огромной силе коммуникаций, но компания столкнулась с проблемами преодоления коммуникативных барьеров. В условиях жесточайшей конкуренции высшие руководители многих компаний обращают свои взоры на коммуникации. Президент компании *Sentex* (производство фармацевтических препаратов) каждое утро во время завтрака в общем кафетерии беседует со своими рабочими. Президент и директор компании *Windham Hill Records* еженедельно проводит часовое совещание с рядовыми членами организации, на котором обсуждаются планы на предстоящую неделю. Естественно, что каждый ее сотрудник осведомлен о состоянии дел в компании и проблемах своего отдела. Основатель и президент компании *Dial-A-Mattress* Наполеон Барраган настаивает на «культуре без секретов», считая, что недостаток коммуникаций — основная причина всех организационных проблем. Ежедневно работникам предоставляется вся самая свежая информация о финансах, продажах и работе службы телемаркетинга. Для стимулирования коммуникаций между отделами регулярно проводятся совместные встречи-форумы. Компания также интересуется мнением покупателей, поставщиков и даже конкурентов.

Эти руководители заинтересованы в том, чтобы поддерживать контакты с работниками и покупателями и в формировании направления деятельности своих компаний. И такие контакты должны осуществляться непрерывно, а значит, руководители должны обладать развитыми навыками межличностного общения. Те, кто не знаком с управленческой деятельностью, как правило, поражаются тому, сколько энергии вкладывают в коммуникации добившиеся успеха менеджеры. Вот, к примеру, что говорят о Роберте Страуссе, бывшем председателе совета директоров Национального демократического комитета и после США в России:

«Он имеет связи повсюду: и с букмекерами, и с президентами...». «Он как-то умудряется находить время, чтобы сделать бесчисленное множество звонков “для поддержания контакта”; он обращается с секретарями так же, как и с сенаторами; он способен оказать дружескую поддержку какому-нибудь мелкому клерку из Белого дома, о котором другие и знать не захотят. А операторам телефонной станции Белого дома он раз в несколько месяцев отправляет конфеты»¹.

В этой главе рассказывает о том, как и почему таким руководителям, как Р. Страусс, Н. Барраган удается осуществлять эффективные коммуникации. Прежде всего мы определим роль коммуникаций в управленческой деятельности, а затем мы дадим определение *коммуникации* и опишем различные, определяющие способности менеджера к общению аспекты данного процесса (восприятие, каналы передачи информации и умение слушать). Мы рассмотрим организацию как единое целое и поговорим о формальных направлениях коммуникации «сверху вниз» и «снизу вверх», а также о неформальных формах общения. В заключение главы будут рассмотрены затрудняющие коммуникации препятствия и способы их преодоления.

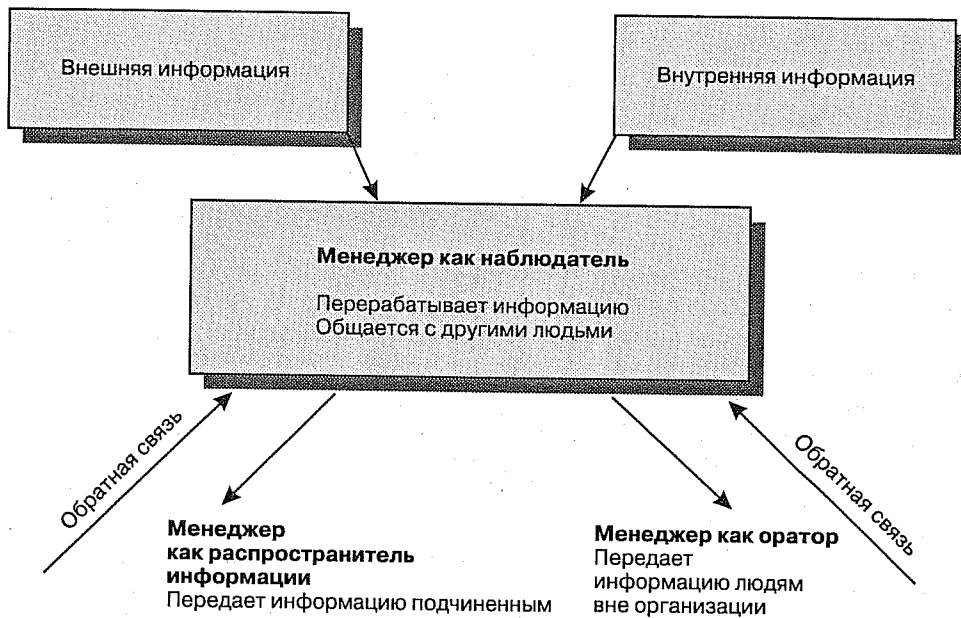
Коммуникации и управленческая деятельность

В чем состоит значение коммуникаций? Вот несколько фактов. По крайней мере 80 % рабочего времени менеджеры тратят на общение с другими людьми. 48 минут в час они проводят на встречах, в разговорах по телефону и просто в неформальных разговорах в коридорах. Остальные 20 % времени типичного менеджера уходит на работу за столом, большая часть из которой представляет собой те же коммуникации, только в виде чтения или письма². Из рис. 17.1 видно, какое критически важное место занимает менеджмент в информационной сети организации. Менеджеры добывают необходимую им информацию как внутри компании, так и во внешней среде, а затем преобразуют ее и распределяют между теми, кто испытывает потребность в ней.

Коммуникации насквозь пронизывают все управленческие функции (см. гл. 1). Что такое планирование? Это сбор информации, написание писем, записок и отчетов, встречи с коллегами и руководителями, объяснение им своих планов. Когда менеджер выступает в роли лидера, он должен общаться с подчиненными, чтобы мотивировать их к труду. В процессе организации менеджер собирает информацию о положении дел в компании, объясняет подчиненным принципы новой структуры. Коммуникативные навыки — необходимое условие успеха каждого менеджера.

ЧТО ТАКОЕ КОММУНИКАЦИИ?

Прежде чем мы продолжим анализ коммуникативных проблем, давайте определим, что же мы понимаем под коммуникациями. Один из профессоров Гарвардско-



Источник: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973, 72.

Рис. 17.1. Менеджер как информационный центр

го университета как-то попросил студентов написать «портрет» процесса коммуникаций. Большинство студентов нарисовали менеджера, который что-то пишет или говорит. Кто-то изобразил сбоку «облачка» со словами, другие — листы бумаги, вылетающие из пишущей машинки. «Нет, — сказал преподаватель, — никому из вас не удалось справиться с заданием». Он объяснил, что процесс коммуникаций, или, проще говоря, общение, предполагает, что менеджер прежде всего «делится», а не «пишет» или «говорит».

Итак, мы определяем **коммуникации** как процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него. Дело не ограничивается простой передачей информации. Эффективная деятельность менеджера предполагает четкое разделение понятий *разделения* и *провозглашения*. Менеджер, который никого не слушает, подобен продавцу подержанных машин, заявляющему: «Я-то продаю, — это они не хотят покупать». Управленческие коммуникации — улица с двусторонним движением, которая требует умения слушать и других форм обратной связи. По словам одного эксперта эффективные коммуникации заключаются в следующем:

Взаимодействие двух индивидов предполагает, что они как бы встают на место друг друга, стремятся взглянуть на мир глазами собеседника, предугадать его реакцию. Взаимодействие подразумевает взаимную игру, обоюдное взаимопонимание. Цель взаимодействия — ментальное слияние с другим человеком, способность предчувствовать, предсказывать и вести себя в соответствии с общими потребностями: своей и другой стороны³.

Что толкает руководителей компаний на посещение рабочих цехов и совместные завтраки? Желание поделиться проблемами и найти понимание. Знания, полученные менеджерами из личного общения с работниками формируют их понимание жизни компании.

КОММУНИКАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС

Многие думают, что нет ничего проще общения, если оно происходит без «задних мыслей», без стремления выиграть что-то для себя. Но не следует забывать о сопряженных с коммуникативным процессом возможностях ошибок при приеме и отправке сообщений. Ведь вы не раз слышали от собеседника нечто вроде: «Извините, я не это имел в виду»? А приходилось ли вам получать на первый взгляд четкие указания, а что с ними делать — не понятно? Не просиживали ли вы часами над выполнением заданий только из-за того, что вы что-то не так поняли?

Давайте более подробно рассмотрим процесса коммуникации и его ключевые элементы (см. рис. 17.2). Непременные участники коммуникативного процесса — отправитель и получатель. *Отправитель* — это индивид, который хотел бы донести свою идею или концепцию до других людей, найти информацию, выразить мысли или эмоции. Он должен **закодировать** свое послание, выбирая символы, из которых будет состоять его сообщение. **Сообщение** представляет собой осязаемую формулировку отправляемой получателю идеи. Сообщение отправляется через определенный **канал**, по которому послание поступает получателю (письменный отчет, телефонный звонок, встреча лицом к лицу). *Получатель декодирует* содержащиеся в сообщении символы и интерпретирует для себя их значение. Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками ошибок. В ходе этих процессов знания отношения и прошлое каждого человека играют роль фильтров,

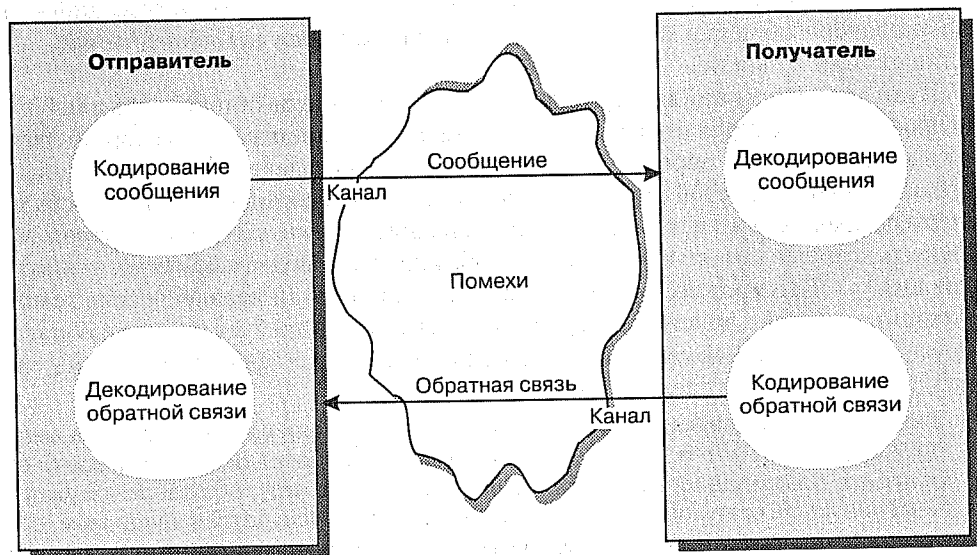


Рис. 17.2. Модель коммуникативного процесса

создавая «помехи» адекватному восприятию символов. И наконец, в том случае, когда получатель реагирует на коммуникации отправителя ответным сообщением, возникает **обратная связь**. В отсутствие реакции процесс коммуникации носит *односторонний* характер; обратная связь означает, что сообщения идут *в обе стороны*. Обратная связь — мощное средство повышения эффективности коммуникаций, так как она несет отправителю информацию о том, насколько правильно было интерпретировано его исходное послание.

Обладающие хорошими коммуникативными навыками менеджеры прекрасно осознают круговую природу коммуникаций. Например, Джеймс Трейбиг, руководитель компании *Tandem Computers* ежемесячно выступает в программе, транслируемой по внутренней телесети компании. Его находящиеся в самых разных странах сотрудники имеют возможность позвонить в студию и задать вопросы или просто высказать свое мнение. В данном случае коммуникативным каналом выступает телевидение. Работники получают послания руководителя, декодируют их, интерпретируют и отправляют назад кодированные сообщения обратной связи, каналом которых выступают телефонные линии. Таким образом, коммуникативный круг замыкается. Подобной коммуникативной схемы придерживается и Том Монаган, президент компании *Domino's Pizza*. Раз в месяц в течение двух часов каждый сотрудник компании может позвонить менеджеру и высказать свое мнение по любой проблеме или подать жалобы. Для этого выделены специальные прямые номера, звонки по которым оплачиваются компанией. Дж. Трейбиг и Т. Монаган прекрасно разбираются в основах коммуникации и разработали эффективные системы общения.

Коммуникации между людьми

Эффективное общение менеджера с другими людьми предполагает необходимость использования всех представленных в модели коммуникаций (см. рис. 17.2) элементов. Если отправитель или получатель не умеют правильно закодировать или декодировать сообщения, коммуникативный процесс прерывается. Выбор канала во многом определяет помехоустойчивость сообщений. От умения обеих сторон слушать зависит, будет ли смысл сообщения правильно осознан и принят. Таким образом, эффективные коммуникации требуют от менеджера знаний о воздействии на коммуникативный процесс межличностных факторов (восприятие, каналы коммуникации, невербальное поведение, слушание).

ВОСПРИЯТИЕ И КОММУНИКАЦИИ

Отправная точка коммуникативного процесса — восприятие нами окружающих нас людей. Когда индивид испытывает желание поделиться своими мыслями или идеями с кем-то еще, он формирует сообщение, отталкиваясь при этом от прошлых событий, опыта, ожиданий и текущей мотивации. Декодируя сообщение и в процессе его осознания, получатель сообщения руководствуется определенными критериями (точ-

кой зрения). Чем больше схожи точки зрения двух индивидов, тем проще им общаться друг с другом.

Под **восприятием** понимается процесс постижения людьми смысла окружающих их вещей. Но само по себе восприятие не обеспечивает формирования правильного мнения об окружающей среде. Как правило, из всего комплекса явлений люди отбирают лишь некоторые привлекающие их внимание объекты и раздражители, т. е. имеет место так называемое **селективное восприятие**. Как только человек обращает свой взор на определенный раздражитель, он определяет его категорию и «кладет на полочку» в соответствии, опять же, со своими воззрениями, т. е. происходит **организация восприятия**. Для того чтобы выбрать «бирку» для нового объекта, человеку достаточно лишь небольшого намека на то, к какой категории он относится. Например, мы узнаем близкого друга, родственников с большого расстояния, хотя не видим их лиц — человек узнается уже по тому, как он движется.

Наиболее распространенная форма описания организации восприятия — **стереотипы**, или обобщенные представления, к примеру, о группе людей, когда им приписывается одна или несколько характеристик, таких как возраст, цвет кожи или род занятий. Например, представители «подростающего поколения» могут думать, что все люди пенсионного возраста старомодны и консервативны. У студентов нередко существует стереотип профессора как талантливое рассеянное человека.

Как селективность и организация восприятия влияют на поведение менеджера? Вот как описывает свои ощущения Джой, менеджер отдела кадров, которому предстоит обсудить годовой бюджет со своим начальником по имени Чарли:

Примерно за месяц до того, как должно было начаться обсуждение, я начал просыпаться в 4 часа утра, думая о Чарли и о том, какие аргументы я ему представлю. Я знаю, он будет говорить, что я пытаюсь «подстелить себе соломки», а я буду укорять его в неспособности осознать потребности моего отдела. Я буду пытаться предугадать все его язвительные замечания и возражения, и заранее готовить свои собственные контраргументы. В этом году, как и раньше, мне необходимо постараться убедить его раньше, чем он убедит меня ⁴.

Селективность восприятия приводит к тому, что многие менеджеры мгновенно опознают любые подкрепляющие их стереотипы признаки, которые они организуют в соответствии со своими убеждениями, закрывая таким образом «шлагбаумы» на путях к открытому честному общению.

Различия и ошибки в восприятии имеют место и в тех случаях, когда люди по-разному относятся к схожим объектам. Типичные примеры таких ошибок представлены на рис. 17.3. На рис. 17.3 (а) кто-то увидит грустную, кутающуюся в огромный воротник пожилую женщину, а кто-то — прекрасную молодую девушку в шляпке. На рис. 17.3 (б) многие воспринимают верхний самолет как самый большой, потому что так у них организовано индивидуальное восприятие. Линии, на фоне которых изображены самолеты, формируют перспективу (ту самую точку зрения), которая зрительно искажает размеры.

Для менеджера очень важно осознать следующий момент: различия в восприятии — вещь естественная, но в процессе коммуникаций они очень часто искажают смысл сообщений и создают помехи. Каждый человек имеет свой стиль восприятия окружающего; следовательно, и получаемые сообщения он осознает по-своему.

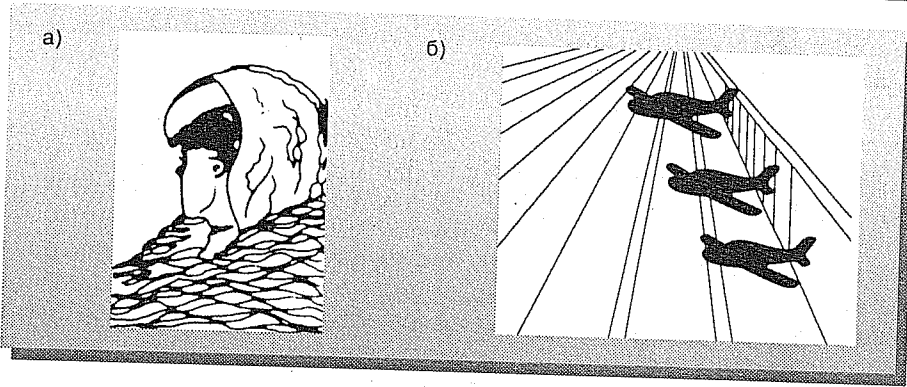


Рис. 17.3. Разное восприятие: что вы видите?

Помните, что одни и те же слова для разных людей могут звучать по-разному, а вы далеко не всегда заранее знаете, что имел в виду ваш соседник.

КОММУНИКАТИВНЫЕ КАНАЛЫ

Каждый менеджер может использовать наиболее удобные для него каналы для коммуникаций с другими руководителями и рабочими. Обсудить проблему можно в личной беседе, по телефону, написав записку или письмо, или повесить сообщение на доску объявлений — конкретный канал во многом определяется природой сообщения. В проведенном недавно исследовании была сделана попытка объяснить процесс выбора менеджерами наиболее эффективных коммуникативных каналов⁵. Оказалось, что каналы различаются по объему передаваемой информации. Как труба обладает определенными физическими характеристиками, ограничивающими тип и объем перетекающей по ней жидкости, так и канал коммуникации ограничивает передаваемый по нему объем информации. Классифицировать каналы, как и обычные трубы, можно по их пропускной способности. **Пропускная способность канала** — это объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию. Классификация каналов представлена на рис. 17.4.

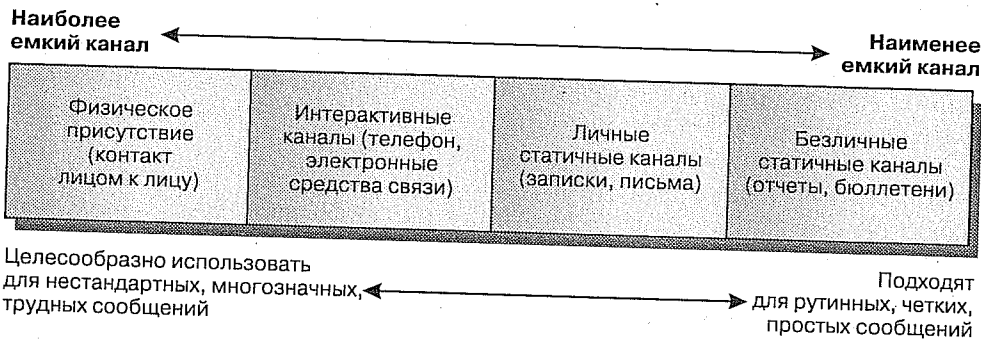


Рис. 17.4. Классификация коммуникативных каналов по пропускной способности и пригодности для различных сообщений

На емкость коммуникативных каналов влияют три фактора: 1) способность обрабатывать несколько сигналов одновременно; 2) возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи; 3) способность обеспечивать личный подход к коммуникациям. Самым богатым в плане этих возможностей средством является личное общение, ибо оно гарантирует прямое воздействие, передачу множественных информационных сигналов, немедленную обратную связь и личный подход. Дискуссии лицом к лицу способствуют восприятию самых разных раздражителей и глубококому, на уровне эмоций, осознанию особенностей ситуации. Например, директор компании *Rider Systems* Тони Бернс предпочитает все вопросы разрешать в личной беседе: «Можно посмотреть человеку в глаза, прислушаться к интонации его голоса и понять, в чем на самом деле заключается проблема, вопрос или ответ»⁶. Общение по телефону или с помощью иных электронных средств связи (голосовая и электронная почта) *ускоряют* процесс коммуникации, однако в них отсутствует «эффект присутствия». Контакт глазами, пристальный взгляд, румянец на щеках, поза, язык жестов — ничего этого нет. Именно в этом причина столь быстрого распространения видеоконференций. Персональные письменные сообщения — записки, письма, замечания — тоже могут иметь личностную направленность, но они доносят только написанные на бумаге слова, и не могут обеспечить быструю обратную связь. Безличные коммуникативные каналы — бюллетени, стандартные компьютерные отчеты — являются самыми «мелкими», их пропускная способность ограничена в наибольшей степени. Используя их, отправитель не имеет возможности сфокусироваться на конкретном получателе, они передают минимум информационных сигналов и не допускают обратной связи.

Очевидно, что у каждого канала коммуникации есть определенные преимущества и недостатки. Каждый из них, в зависимости от обстоятельств, может быть эффективным средством общения. Выбор канала зависит от того, является ли общение обычным, рутинным, или нет. *Нестандартные сообщения*, как правило, двусмысленны (неоднозначны), связаны с новыми событиями, весьма высока вероятность того, что они могут быть неправильно поняты. Нередко они передаются в обстановке, характеризующейся нехваткой времени, необычностью ситуации. Эффективно донести всю сложность обстоятельств позволяют лишь самые емкие каналы. С другой стороны, рутинные коммуникации просты и прямолинейны. *Рутинные сообщения* содержат в себе различные данные или просто закрепляют, к примеру в письменной форме то, о чем у менеджеров уже были достигнуты понимание и устная договоренность. Такие сообщения могут быть переданы и через менее емкие коммуникативные каналы. К письменным коммуникациям приходится прибегать и тогда, когда получатели сообщений значительно удалены друг от друга или когда информация носит официальный характер.

Предположим, директор компании вместе с сотрудниками отдела по связям с общественностью (СО) работает над пресс-релизом о произошедшей на одном из заводов аварии, при которой пострадало 15 рабочих. Если на подготовку сообщения отводится три часа, коммуникации определенно носят нестандартный характер и требуют насыщенного информационного обмена. Группа должна собраться вместе, провести мозговую атаку, сформулировать послание и организовать быструю обратную связь, чтобы устранить разногласия и донести до сотрудников

правильную информацию. Если же на подготовку пресс-релиза у директора есть три дня, он имеет возможность воспользоваться каналом с меньшей пропускной способностью: обмениваться с отделом по СО записками или вести переговоры по телефону.

Итак, канал должен соответствовать содержанию послания. Один из менеджеров, прекрасно ориентирующихся в каналах коммуникации, — Гарольд Гинин из компании *ITT*.

ITT

Все 18 лет пребывания на «капитанском мостике» компании *ITT* Г. Гинин прилагал все свои усилия к превращению гигантской корпорации в цельный, единый механизм. Стержень стратегии *ITT* — рост через приобретения, у корпорации — 200 разбросанных по всему миру дочерних компаний. Одно из его первых решений — создание *ITT-Europe*, подразделения, отвечающего за европейские операции компании. Основная трудность состояла в том, что французских, немецких, итальянских и американских менеджеров необходимо было буквально заставлять выполнять решения центра. Первые заседания высших руководителей компании весьма напоминали сессии ООН. Постепенно Г. Гинину удалось устранить коммуникативные проблемы — во многом с помощью личного способа общения:

В те далекие дни я хорошо усвоил одну вещь: когда отвечаешь на запрос из Европы, сидя в офисе в Нью-Йорке, принимаешь не то решение, которое отстаивал бы там, на месте. В Нью-Йорке я мог прочесть запрос и сказать «нет». Но там, в Европе, я видел бы лицо человека, слышал его голос, пытался понять, насколько он убежден в своей правоте, и, вполне возможно, ответил бы ему «да». Поэтому, решил я тогда, если мы собираемся контролировать наши операции в Европе, следует возложить ответственность на менеджеров из Старого Света... Это стало нашим правилом: проблемы должны разрешаться на местах ⁷.

Г. Гинин обнаружил, что для общения с менеджерами из разных стран ему необходим новый, допускающий личный контакт коммуникативный канал. И в течение 17 лет он сам и его помощники каждый месяц по неделе отправлялись в Европу, чтобы лично встретиться с местными менеджерами, обсудить их потребности и проблемы. Данное решение оказалось чрезвычайно эффективным: организация управления в *ITT* — одна из наилучших в мире.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Невербальными коммуникациями называют сообщения, которые выражаются не словами, а представляют собой отдельные действия или поведение людей. Такого рода коммуникации осуществляются большей частью неосознанно или полусознательно и в то же время они составляют немалую часть всех получаемых и отправляемых нами сообщений. Многие менеджеры приходят в изумление, когда узнают, что сами по себе слова не несут особого смысла. Обоюдное понимание в процессе коммуникации происходит в основном за счет невербальных сообщений, таких как выражение лица, голос, манеры, поза, одежда.

Невербальные коммуникации происходят, как правило, при личных встречах. Один из исследователей, к примеру, выделяет три источника передаваемых при личном общении информационных сигналов: собственно произносимые слова, голос (напряжение, интонация, тембр) и выражение лица собеседника. Согласно его оценкам, относительные веса этих трех факторов при интерпретации сообщений

распределяются следующим образом: вербальное воздействие — 7 %, голосовое — 38 %, выражение лица — 55 %⁸.

Очевидно, что важно не то, *что* говорится, а то, *как* произносит слова собеседник. Невербальные послания передают мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Жесты чаще всего говорят о наших чувствах куда понятнее слов. В то время когда наше сознание формулирует выражения вроде «я счастлив» или «поздравляю с новой должностью», «язык тела» передает информацию об истинных чувствах: мы краснеем, потеем, отводим глаза, кричим, избегаем смотреть собеседнику в глаза. И если словесные и невербальные сообщения противоречат друг другу, получатель приходит в недоумение. Как правило, в таких случаях люди в большей степени доверяют не словам человека, а его поведению.

Сильные вербальные сигналы исходят из царящей в офисе менеджера обстановки. Например, как бы вы оценили следующее развитие событий в кабинете вашего руководителя? 1) он остается за столом, приглашая вас занять место на стуле напротив; 2) вы и начальник сидите на стульях, но не за рабочим столом, а в удалении, возможно, за журнальным столиком; 3) вас приглашают присесть в удобное кресло, а руководитель занимает место на диване. Большинство из нас воспринимают первую ситуацию как недвусмысленный сигнал: «Начальник тут я», или «Я представляю власть». Вторая ситуация может означать: «Мы будем говорить о серьезном деле». Третья характеризуется более домашней и дружественной обстановкой, руководитель как бы приглашает: «Давайте получше узнаем друг друга», «Будем друг другу доверять». Если невербальные сообщения дополняют и поддерживают ваши слова, они являются весомым подспорьем в общении. Общаясь с людьми, менеджеры должны помнить об этом. Необходимо учиться координировать свои словесные и невербальные сообщения и в то же время быть восприимчивым к посланиям коллег, подчиненных и начальников.

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

А теперь мы удивим тех, кто считает, что главное в общении — то, что как нам кажется, мы отдаем собеседникам. Но, кроме того, каждый менеджер должен *уметь слушать*: слушать работников, слушать покупателей. Сегодня большинство руководителей считают, что информационные потоки имеют прежде всего нисходящий характер. Однако разве в соответствии с представленной на рис. 17.2 моделью процесс коммуникации может быть осуществлен без того, кто *принимает* сообщение? Под **умением слушать** понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения. Только тогда получатель имеет возможность дать адекватный ответ исходному отправителю, т. е. создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

Многие люди не могут или не хотят по-настоящему слушать своих собеседников, озабочены прежде всего тем, что они скажут сами, а не о том, что говорят им. Наше умение слушать, выраженное в объеме понятого и запомненного материала (при попытке воспроизведения через 48 часов после прослушивания 10-минутного сообщения) не превышает 25 %⁹.

Каких правил должен придерживаться менеджер, который стремится услышать собеседника? В табл. 17.1 перечислены десять ключей к эффективному восприятию и на примерах показано, чем отличается хороший слушатель от плохого. Человек, который умеет слушать собеседника, находит в разговоре интересные темы, ведет беседу гибко, постоянно тренирует навыки восприятия, мысленно резюмирует, оценивает и предугадывает информацию, которую он получит уже в следующую минуту.

Таблица 17.1. Десять ключей к умению слушать

Ключ	Плохой слушатель	Хороший слушатель
1. Слушайте активно	Пассивен, отстранен от беседы	Задаёт вопросы, перефразирует сказанное
2. Находите интересные темы	Отключается от надоевших тем	Ищет возможности, новые знания
3. Не раздражайтесь	Легко выходит из себя	Ведет себя сдержанно, проявляет терпимость к плохим манерам, умеет концентрироваться на главном
4. Используйте то, что мы думаем быстрее, чем говорим	«Засыпает», если собеседник говорит медленно	Обдумывает, резюмирует, предугадывает следующие слова; взвешивает аргументы; прислушивается к интонациям голоса
5. Будьте отзывчивы	Формально поддерживает диалог	Проявляет интерес жестами, позой, слушает и говорит сам, создает позитивную обратную связь
6. Оценивайте суть, а не слова	Отключается, если собеседник не может сформулировать свою мысль	Оценивает суть высказываний, не обращает внимания на огрехи речи
7. Поддерживайте в собеседнике интерес	Заранее предубежден, начинает спорить	Не вступает в дискуссию до тех пор, пока не осознает позицию другой стороны
8. Старайтесь всесторонне оценить высказываемые идеи	Обращает внимание прежде всего на факты	Прислушивается к центральным темам диалога
9. Тренируйте умение слушать	Отсутствие энергии, проявление ложного внимания	Работает, активно использует мимику и жесты, контакт глазами
10. Тренируйте интеллект	Предпочитает иметь дело с легкими и простыми материалами, избегает сложных	Воспринимает сложные проблемы как интеллектуальную игру

Источники: *Sherman K. Okum*, «How to Be a Better Listener», *Nation's Business*, August 1975, 62; *Philip Morgan and Kent Baker*, «Building a Professional Image: Improving Listening Behavior», *Supervisory Management*, November 1985, 34–38.

Ричард Грин из *Merrill Lynch* так объясняет роль умения слушать для достижения организационного успеха: «Если говорите вы, значит, я вам нравлюсь. Если говорю я, значит, вы мне нравитесь, — но если я говорю, мое дело никуда не движется»¹⁰. Том Питерс, известный консультант, автор многих посвященных менеджменту работ, утверждает, что руководители могут развить в себе умение слушать, если будут выполнять следующие рекомендации: эффективно слушать — значит, слушать и говорить; задавайте простые вопросы, не воздвигайте вокруг себя стен и будьте ближе к подчиненным, заставляйте себя расспрашивать собеседников и много говорить самому, делайте заметки, настаивайте на обратной связи и предоставляйте ее¹¹.

Организационные коммуникации

Мы переходим к другому аспекту коммуникаций, связанному с организацией в целом. В масштабе организации коммуникации обычно осуществляются в трех направлениях: сверху вниз, снизу вверх и в горизонтальной плоскости. Менеджеры должны создавать и поддерживать формальные каналы коммуникаций во всех трех направлениях. Кроме того, в их распоряжении находятся и неформальные каналы. Проще говоря, каждый менеджер имеет возможность хотя бы раз выбраться из офиса и пройтись по производственным цехам, поговорить с сотрудниками.

ФОРМАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Формальные каналы коммуникации пронизывают организацию в соответствии с действующей в ней командной цепочкой или распределением ответственности за выполнение рабочих задач. Формальные каналы и типы передаваемой через каждый из них информации представлены на рис. 17.5.

НИСХОДЯЩИЕ КОММУНИКАЦИИ. Знакомый каждому из нас наиболее очевидный поток формальных коммуникаций, **нисходящие коммуникации**, состоит из сообщений и информации, отправляемых высшим руководством фирмы подчиненным. Например, Майк Олсон, управляющий заводом компании *Ryerson Midwest Coil Processing*, ежемесячно проводит собрания с участием всех сотрудников предприятия, на которых рассматриваются текущие финансовые показатели и результаты деятельности. Кроме подобных встреч, он использует и другие формы коммуникации. Поскольку работники нередко небрежно обращались с дорогими электроинструментами, М. Олсон распорядился прикрепить к ним этикетки с ценой, чтобы каждый видел, во что обходится замена. Проблема была решена: сотрудники нашли способ такого размещения инструментов, который позволил резко сократить потери. Осуществляемые исполнительным директором коммуникации продемонстрировали сотрудникам влияние, которое оказывают их действия на всю компанию, и создают благоприятный климат для *совместной* работы над решениями проблем.

Коммуникации «сверху вниз» могут принимать форму речей, сообщений в корпоративных изданиях, по электронной почте, вкладываемых в конверты с зарпла-



Рис. 17.5. Организационные коммуникации

той информационных листов, сообщений на досках объявлений, руководств по выполнению процедур. Джеральд Либерман, старший менеджер по человеческим ресурсам компании *Citicorp*, был назначен ответственным за внедрение новой гибкой системы заработной платы. Его основная задача состояла в донесении информации о новой системе до каждого из 56 тыс. сотрудников. Поэтому Дж. Либерман использовал всевозможные информационные каналы: рабочие пособия, видеозаписи, семинары, программное обеспечение и телефонную «горячую линию». Он прекрасно понимал, что сотрудники разных профессий различным образом реагируют на специфические способы коммуникаций: компьютерщик предпочтет буклету информационную программу, на секретаршу, возможно, произведет впечатление атмосфера взаимного общения на семинаре. Реализованная стратегия нисходящих коммуникаций позволила всем работникам компании изучить новые правила и выбрать наиболее подходящий для них вариант системы оплаты труда.

Как правило, нисходящие коммуникации охватывают следующие темы:

1. *Внедрение целей и стратегий.* Разъяснение менеджментом новых стратегий и целей обеспечивает работников информацией о конкретных задачах и ожидаемом от них поведении. Полученная информация определяет направление, в котором будут действовать низшие уровни организации. Пример: «Мы начинаем новую программу повышения качества продукции. Ее успех определяет возможности выживания нашей компании».
2. *Должностные инструкции и приказы.* Это директивы, описывающие выполнение определенной работы и ее связь с остальными видами деятельности организации. При-

мер: «Отдел закупок должен обеспечить поставки кирпича, так как через две недели к работе на объекте приступает бригада каменщиков».

3. *Процедуры и различные правила.* В такого рода сообщениях описываются политика, правила, нормы и структуры организации. Пример: «По истечении 90 дней работы в компании сотрудники получают возможность принять участие в финансируемом компанией сберегательном фонде».
4. *Обратная связь по результатам деятельности.* В сообщениях содержится информация о том, насколько хорошо или плохо отдельные сотрудники и отделы выполняют рабочие задания. Пример: «Джо, ты хорошо поработал над компьютерной сетью, эффективность процесса закупок возросла».
5. *Внушение идей.* Данные сообщения призваны мотивировать работников на принятие миссии компании, ее культурных ценностей, участие в специальных церемониях, таких как совместные вечера. Пример: «Сотрудники компании — одна семья, мы рады пригласить всех на ежегодный вечер, который состоится 8 марта».

Основная проблема нисходящих коммуникационных потоков — рассеивание, а то и полное искажение или исчезновение исходного смысла сообщений. Да, формальные коммуникации — один из самых действенных способов доведения информации до сотрудников компании, но при этом только при передаче от одного человека к другому утрачивается до 25 % сообщений. Вот один трагический пример времен войны во Вьетнаме:

Репортер присутствовал при расследовании уничтожения воинской частью армии США в 1967 г. одной из южновьетнамских деревень. Следствие выявило, что вышедший из штаба дивизии приказ гласил: «Ни при каких обстоятельствах не допустить уничтожения деревни».

Из бригады радиовали в батальон: «Не уничтожайте деревень до тех пор, пока не будете абсолютно уверены, что там нет вьетконговцев».

Рота получила из штаба батальона приказ: «Если вы считаете, что в деревне есть вьетконговцы, уничтожайте ее».

Командиры взводов получили четкий приказ: «Сжечь деревню»¹².

Избежать рассеивания информации невозможно, однако с помощью методов, о которых мы рассказали в предыдущих разделах, потери могут быть значительно уменьшены. Для этого следует выбрать наиболее адекватный коммуникативный канал, добиваться соответствия словесных и невербальных сообщений, активно слушать, составляя сообщения учитывать восприятие получателей.

ВОСХОДЯЩИЕ КОММУНИКАЦИИ. Идущий снизу вверх поток формальных коммуникаций формируют сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии. Работникам необходимо высказывать жалобы, рапортовать о достигнутом прогрессе, отвечать на инициативы руководства. К восходящим коммуникациям относятся следующие пять типов сообщений.

1. *Проблемы и вопросы.* Сообщения, информирующие руководство о рабочих проблемах и вопросах. Пример: «Принтер не работает уже два дня, а новый будет получен не раньше, чем через неделю».
2. *Предложения по улучшению.* Новые идеи относительно улучшения различных процедур, повышения качества или эффективности труда. Пример: «Я считаю необходимым отказаться от шага 2 процедуры аудита, так как он отнимает очень много времени и не приносит никаких результатов».

3. *Отчеты о результатах деятельности.* Высшие менеджеры периодически получают отчеты о работе отдельных сотрудников и отделов. Пример: «Аудиторский отчет для компании *Smith & Smith* мы представили в срок, но по отчету для фирмы *Jackson* отстаем на одну неделю».
4. *Жалобы и споры.* Жалобы и конфликты между работниками должны быть услышаны и разрешены вышестоящим руководством. Пример: «Менеджер по анализу операций получил задание исследовать процесс утилизации оборудования, но руководство завода чинит ему препятствия».
5. *Финансовая и бухгалтерская информация.* Имеются в виду сообщения об издержках, дебиторских счетах, объемах продаж, будущих прибылях, отдаче инвестиций и других показателях, которые могут заинтересовать высшее руководство. Пример: «Наши затраты на 2 % превысили заложенные в бюджете показатели, но на 10 % возрос и объем продаж, так что мы можем быть удовлетворены полученными в третьем квартале показателями».

Итак, менеджмент компаний весьма заинтересован в бесперебойных восходящих коммуникациях и использует самые разные их каналы: ящики для записок с предложениями, опросы, политика открытых дверей, управленческие информационные системы и прямые диалоги между руководителями и рабочими.

Уильям О'Брайан, директор компании *Hanover Insurance* делает такой прогноз: «Основная тенденция развития мира состоит в рассеивании власти, когда наделение сотрудников дополнительными полномочиями способствует не хаосу и беспорядку, а упорядочению структур». Разделение «пирога» власти на большее число «кусочков» предполагает интенсификацию обратных коммуникаций. Так, стремящийся к развитию коммуникативных связей с сотрудниками исполнительный директор компании *Pacific Gas & Electric* Ричард Кларк жестко контролирует проводимые опросы, в организации дважды в год проводятся видеопрезентации, в ходе ежемесячных совместных ланчей руководитель внимательно выслушивает все просьбы и жалобы сотрудников.

Однако несмотря даже на такие титанические усилия, на пути открытого общения остаются барьеры. Менеджеры далеко не всегда готовы вникнуть в проблемы рабочих, да и сами сотрудники не горят желанием добровольно делиться имеющейся у них информацией. С другой стороны, менеджменту компании *Hyatt Hotels* удалось разработать уникальную информационную систему, позволяющую высшему руководству оперативно получать достоверную информацию о положении дел в организации.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА КОМПАНИИ *HYATT HOTELS*

В компании *Hyatt Hotels* под руководством вице-президента по человеческим ресурсам Мирны Хеллерман разработаны уникальные способы «извлечения» информации из работников низшего уровня и доставки ее менеджерам. Стратегия коммуникаций организации включает в себя следующие программы:

1. *Конфиденциальные опросы*, позволяющие работникам свободно и конфиденциально прокомментировать любой аспект деятельности *Hyatt*.
2. *Рабочие форумы* — раз в год каждый сотрудник имеет возможность поговорить со своим генеральным менеджером в расслабленной атмосфере гостиничного номера. Во время личного общения разговор может идти о чем угодно.
3. *«Хайат»-беседы* — ежемесячные «посиделки» менеджеров гостиницы с работниками, во время которых обсуждаются потребности сотрудников и методы улучшения обслуживания.

4. *День контакта* — наиболее инновационная программа. В День контакта менеджеры имеют возможность поработать на «передовой»: заняться складыванием салфеток, выпечкой кулинарии, чисткой туалетов. Такого рода «стажировка» позволяет им лучше понять своих работников и клиентов. Когда высокий руководитель погружается в рутину работы коридорных, официантов, завхозов и поваров, он осознает, как их действия сказываются на других.

М. Хеллерман рассматривает усилия по укреплению коммуникаций между работниками и менеджерами как связующее звено между теми и другими. Участвующие в коммуникативных программах менеджеры осознают, что успех компании в значительной мере определяется работниками низших уровней¹³.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри отделов организации, так и между ними. Как правило горизонтальные коммуникации преследуют не только цель проинформировать кого-то о чем-то, но содержат просьбы о поддержке или координации действия. Горизонтальные коммуникации подразделяются на три категории.

1. *Разрешение проблем внутри отделов.* Такие сообщения, как правило, связаны с выполнением поставленных задач. Пример: «Бетти, ты нам не поможешь заполнить бланк расходов на медицинские препараты?»
2. *Координация деятельности отделов.* Сообщения, которыми обмениваются отделы, направлены на выполнение совместных проектов или общих задач. Пример: «Боб, пожалуйста, свяжись с отделами маркетинга и производства и договорись о встрече. Пора обсудить спецификации новой сборочной линии. Похоже, мы не в состоянии выполнить их требования».
3. *Консультации линейным отделам.* Такие сообщения обычно исходят от специалистов по операциям, финансам или компьютерам и предназначаются линейным менеджерам, которые нуждаются в соответствующей помощи. Пример: «Пойдем, поговорим с мастером, а то он не может разобраться в компьютерном отчете».

Вспомните (см. гл. 10 и 11), что для того, чтобы улучшить координацию видов деятельности, многие организации активно используют горизонтальные коммуникации: создают рабочие группы, комитеты, матричные структуры.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАТИВНЫЕ КАНАЛЫ

Неформальные каналы коммуникации никак не связаны ни с «узаконенными» каналами, ни с иерархической структурой организации. Неформальное общение сосуществует с формальным, но не зависит от уровней иерархии, соединяет всех сотрудников организации. Например, чтобы улучшить коммуникации в компании *SafeCard Services of Jacksonville* (штат Флорида), ее руководитель Пол Кан распорядился, чтобы услугами фитнес-центра имел возможность воспользоваться каждый сотрудник, а не только высший менеджмент. Кроме того, он регулярно назначает совместные завтраки и ланчи для менеджеров и сотрудников. По сути дела, П. Кан создает благоприятные возможности для неформального общения, и в итоге дела в его фирме пошли на лад. На рис. 17.6 представлены потоки формальных и неформальных коммуникаций в организациях. Заметьте, что формальные коммуникации могут быть горизонтальными или вертикальными в зависимости от характера выполняемых задач и структуры власти.

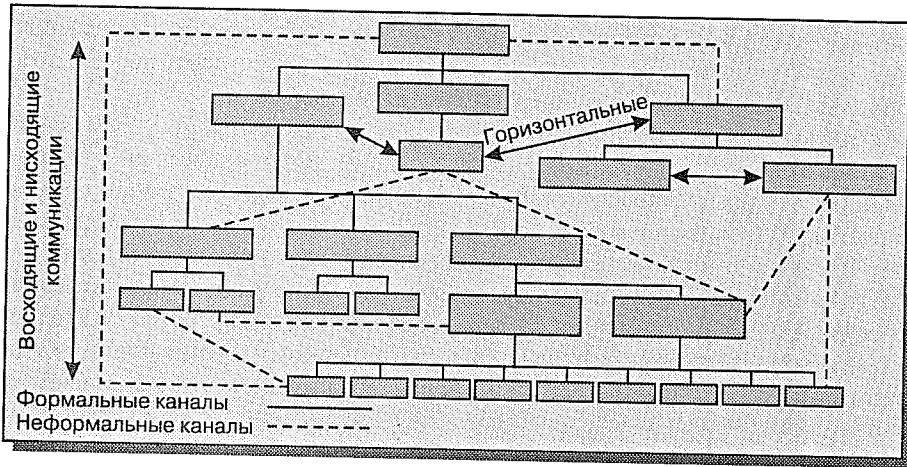


Рис. 17.6. Формальные и неформальные коммуникативные каналы

Как правило, в организациях встречаются два типа неформальных каналов: «управление, основанное на выходах в народ» и «виноградная лоза».

УПРАВЛЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА ВЫХОДАХ В НАРОД. Основанное на выходах в народ управление (УВН) получило широкую известность благодаря широко известным бестселлерам Р. Уотермана, Т. Питерса и Нэнси Остин¹⁴. В них рассказывается о руководителях, которые предпочитают получать информацию о жизнедеятельности компаний непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создает почву для позитивных отношений, менеджер «из первых рук» узнает о том, как живет тот или иной отдел, подразделение, вся организация. В любой организации УВН способствует укреплению как восходящих, так и нисходящих коммуникаций. У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о проблемах, волнующих сотрудников. Неспособный к УВН менеджер ощущает себя отчужденным, изолированным от подчиненных.

«ВИНОГРАДНАЯ ЛОЗА». «Виноградной лозой» принято называть неформальную коммуникативную сеть организации, объединяющую всех ее членов во всех направлениях низшего уровня. «Виноградная лоза» существует всегда и везде. Если формальные каналы коммуникации в организации закрыты, она приобретает характер доминирующего принципа общения. Но и в таком случае она несомненно приносит пользу, потому что по ней распространяется информация, способствующая более адекватному восприятию ситуации. Слухи позволяют сотрудникам заполнить информационные лакуны, уточнить решения руководства. «Глухой телефон» активизируется в периоды, когда в компании происходят перемены, ощущается возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация. Например, когда компания-поставщик автомобильных деталей *Jel* столкнулась с требованиями корпораций *Ford* и *GM* о повышении качества продукции, в производственных цехах начали циркулировать слухи о возможном ее закрытии. Первоначально в форме слухов распространялась и информация о решениях руководства по улу-

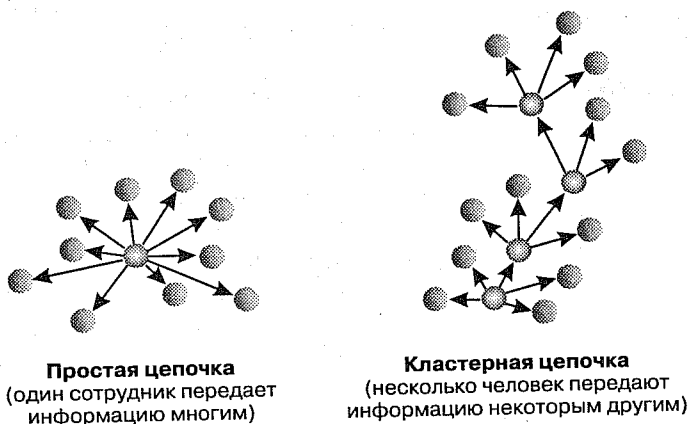
пению качества продукции: внедрении статистического контроля, новых систем оплаты, приобретение немецкого оборудования. Они появились за несколько дней до оглашения решений и, в большинстве своем, подтвердились.

Исследования говорят о том, что эффективность «виноградной лозы» зависит всего лишь от нескольких человек. На рис. 17.7 представлены две наиболее распространенные ее схемы. В *простой цепочке* один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В *кластерной цепочке* информацию передают несколько индивидов. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация.

Что удивительно, информация, передаваемая по «виноградной лозе», отличается достоверностью и, как правило, посвящена организационным проблемам. Около 80 % передаваемых сведений так или иначе связаны с бизнесом и не имеют ничего общего со сплетнями, более того, 70–90 % данных подтверждаются¹⁵. Многие менеджеры негативно относятся к «виноградной лозе» и с удовольствием «выкорчевали» бы ее. Они считают, что распространяемые по ней слухи лживы, злонамеренны и вредны. Как правило, они ошибаются. Менеджерам следует иметь в виду, что почти пять из шести важных сообщений в той или иной степени переносятся посредством «виноградной лозы», минуя официальные каналы. Вредные слухи возникают тогда, когда официальные каналы коммуникации закрыты. Высшее руководство обязано управлять коммуникациями с умом, особенно в кризисные моменты, так чтобы «лоза» не воспринималась как единственный источник точной информации.

Командные коммуникации

Командная работа, о которой мы подробнее поговорим в следующей главе, играет в организациях очень важную роль. Члены команды совместно работают над выполнением одних и тех же задач, и от структуры коммуникаций зависят и получа-



Простая цепочка
(один сотрудник передает
информацию многим)

Кластерная цепочка
(несколько человек передают
информацию некоторым другим)

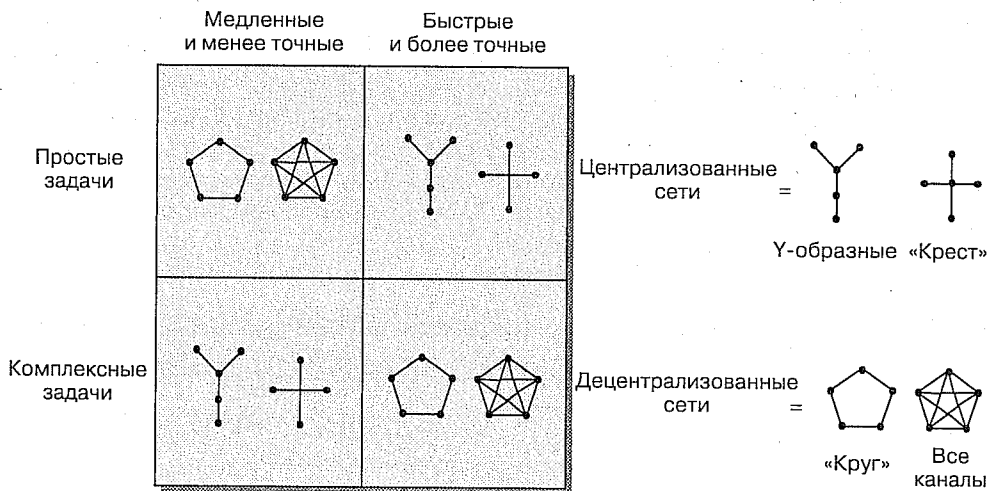
Источник: Ньюстром Дж. В., Дэвис К., Организационное поведение, СПб: Издательство «Питер», 2000

Рис. 17.7. Различные схемы «виноградной лозы»

емые результаты и степень удовлетворения от труда. Исследования командных коммуникативных процессов, как правило, фокусируются на степени централизации коммуникаций и природе задач команды (их взаимосвязь представлена на рис. 17.8). В **централизованной сети** решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с одним и тем же сотрудником. В **децентрализованной сети** члены команды свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение.

Эксперименты, посвященные эффективности решения простых проблем в централизованных коммуникациях, показали их высокую продуктивность. Члены таких команд могли просто передавать информацию лидеру, который и принимал решение. Децентрализованные сети более медлительны в решении простых задач, потому что информация «обходит» всех членов команды до тех пор, пока кто-то, наконец, не собирает все ее частицы воедино и не находит решение. Однако чем сложнее становились проблемы, тем быстрее работали децентрализованные сети, ибо информация концентрируется не у одного человека, а циркулирует в ходе интенсивных коммуникаций, каждый член команды имеет возможность активно участвовать в принятии решения. Точность решения изменяется вместе с уровнем сложности проблем. Централизованные сети допускают меньше ошибок в простых задачах, но становятся менее эффективными при их усложнении. В децентрализованных сетях наблюдается противоположная картина.

Таким образом, правомерно сделать вывод: в условиях жесткой конкуренции команды используются для решения сложных проблем. Если задача, поставленная перед командой, действительно трудна, неоднозначна, все ее члены должны иметь доступ к информации, т. е. необходима децентрализованная структура, в которой



Источники: A. Bavelas and D. Barrett, «An Experimental Approach to Organization Communication», Personnel 27, 1951, 366–371; M. E. Shaw, Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, New York: McGraw-Hill, 1976; E. M. Rogers and R. A. Rogers, Communication in Organizations, New York: Free Press, 1976.

Рис. 17.8. Эффективность командных коммуникативных сетей

коммуникации осуществляются свободно и в любом направлении. Однако команды, выполняющие рутинные задачи, тратят на обработку информации гораздо меньше времени, а значит, более адекватной представляется централизованная структура. Данная организация предполагает, что данные направляются к руководителю, который принимает решения, а у рядовых членов высвобождается время на выполнение обычных заданий.

К новым коммуникативным подходам относятся открытые коммуникации и диалог. Под **открытыми коммуникациями** подразумевается обмен информацией всех типов между всеми членами организации, ее функциональными отделами и уровнями иерархии. Многие компании открывают свои финансовые документы, делают их доступными для работников всех уровней, чтобы сотрудники понимали, как и почему фирма работает так, как работает. Работа в командах, когда объединяются работники самых разных отделов, также требует развернутого обмена информацией. Т. Роджерс, директор корпорации *Cypress Semiconductor*, результаты деятельности которой в значительной степени определяются эффективностью проектных команд, утверждает, что каждый ее сотрудник имеет доступ ко всему объему информации, что позволяет называть организацию «прозрачной»¹⁶. В основе открытых коммуникаций *Cypress* — компьютерные технологии: любой работник получает доступ к необходимому ему данным. Еще один пример использования новых коммуникативных технологий компания *Rykodisc* (см. «Движущие силы управленческой революции»).

Еще один «инструмент» формирования командного духа — диалог, т. е. направленный на создание основанной на принципах совместной работы, гибкости, доверия и приверженности общим целям корпоративной культуры групповой коммуникативный процесс. Проще всего описать концепцию диалога, сравнив его с дискуссией. Задача дискуссии — проинформировать свою точку зрения и убедить других принять ее, что приводит к поляризации мнений и спорам. В диалоге, напротив, участники просят высказать свои мнения и предложения по данной точке зрения, что позволяет добиться более полного осознания проблем, синтезировать новые идеи. Индивидуальные различия признаются и уважаются, но вместо выяснения вопроса о том, кто прав, а кто нет, группа ищет более широкий, коллективный взгляд на предмет обсуждения.

Управление организационными коммуникациями

До сих пор мы ничего не говорили о препятствиях на пути коммуникаций и способах их преодоления. Все барьеры могут быть разделены на две группы: те, которые существуют на индивидуальном уровне, и те, которые «вырастают» на организационном уровне. Давайте рассмотрим те и другие, а затем проанализируем возможные методы их устранения (см. табл. 17.2).

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

ФОРМИРОВАНИЕ ЧУВСТВА ОБЩНОСТИ В RYKODISC

Rykodisc — крупнейшая независимая американская звукозаписывающая компания — начиналась в 1983 г. с записей на оборотной стороне салфетки, когда четверо ее будущих основателей решили обмозговать возможность производства компакт-дисков в США. Необходимо заметить, что в то время компакт-диски выпускались только в Японии и Германии. Основная проблема заключалась в том, что партнеры были разбросаны по всей стране — от Лос-Анджелеса до Филадельфии, от Миннеаполиса до штата Массачусетс, — и никто из них не собирался менять место жительства.

С самого начала решено было наладить устойчивый обмен информацией. Позже коммуникации превратились в краеугольный камень культуры компании. Основатели связывают успех компании прежде всего с этой одержимостью постоянным обменом информацией между всеми работниками, где бы они ни находились географически, какие бы функции не выполняли и какие бы должности не занимали. Все работники *Rykodisc* от простого клерка до финансового директора еженедельно пишут и отправляют небольшие послания-отчеты, чтобы все вокруг знало, чем занимаются сотрудники компании. Вооруженные информацией, работники *Rykodisc* постоянно оказываются на голову выше конкурентов. Основатели компании и руководители отделов раз в неделю проводят телеконференции, на которых обсуждаются перспективные возможности и проблемы.

Первоначально коммуникации строились на телефонных звонках, использовании факсов и авиаперелетах. Отцы-основатели избегали электронной почты и других средств связи через компьютерные сети, полагая, что отсутствие личного контакта разрушит чувство общности. Но, так как своим созданием *Rykodisc* была обязана новой технологии, руководители вскоре поняли, что новые технологии способны поддерживать коммуникации между разбросанными по стране работниками. «Сама по себе технология — холодное средство общения, — говорит один из основателей Дэн Роуз, — [но] то, как мы ее используем, делает его теплее». Он обнаружил, что некоторым работникам гораздо проще послать электронное сообщение, чем прийти к нему в офис или позвонить по телефону. Д. Роуз отвечает на всю внутреннюю почту сам и ведет постоянную переписку с некоторыми работниками, с которыми до этого почти не общался.

Для поддержания в рабочем состоянии всех средств коммуникации *Rykodisc* обращается, опять же, к своим людям. Так, Ларс Мюррей отвечает за поддержку веб-сайта компании. Его посетители имеют возможность скачать себе изображения и фрагменты записей из каталога компании. *Rykodisc* готовится к моменту, когда все аудиозаписи будут продаваться через Интернет. Ее сотрудники знают, что контакт с покупателем — жизненно важная часть информационного потока.

Для компании, которая стремится как можно больше делиться информацией, современные технологии являются мощным средством для создания духа общности и стремления к единой цели, в данном случае к «доставке музыки покупателю».

Источник: Hal Plotkin, «Spin Doctors», Inc. Technology 2, 1995, 60–64.

КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

Источниками коммуникативных барьеров выступают как индивиды, так и организации в целом.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ. Во-первых, барьеры в общении между людьми могут быть связаны с различиями в эмоциях и типах восприятия. Например, если человек склонен разделять людей на группы (классы), его мнение будет трудно изменить. Если человек жестко определяет свою позицию еще до начала дискуссии, возможности достижения успеха в коммуникации резко уменьшаются. Более того,

Таблица 17.2. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления

Барьеры	Как их преодолеть
Индивидуальные	
Барьеры между людьми	Активное восприятие
Каналы и средства передачи информации	Выбор адекватного канала
Семантика	Знание взглядов собеседника
Несоответствие информационных сигналов	Управление, основанное на выходах в народ
Организационные	
Различия в статусе и уровне власти	Атмосфера доверия
Потребности и цели отделов	Развитие и использование формальных каналов
Несоответствие коммуникативной сети рабочим задачам	Изменение структуры организации или группы
Дефицит формальных каналов	Стимулирование использования множественных как формальных, так и неформальных каналов

люди с различным прошлым или уровнем знаний, как правило, по-разному интерпретируют одну и ту же информацию.

Во-вторых, проблема может заключаться в неправильном выборе канала или средства коммуникации. Например, когда сообщение имеет эмоциональную окраску, целесообразно передавать его лично, при встрече, а не в письме. Письменные сообщения лучше подходят для рутинных сообщений, но они не обеспечивают достаточно быстрой обратной связи. Кроме того, письменные сообщения нецелесообразно использовать для передачи множественных информационных сигналов.

В-третьих, коммуникативные трудности часто связаны с семантическими различиями. **Семантика** — это смысл слов и контекст, в котором они используются. Так, слово «эффективность» для директора фабрики может означать достижение высоких объемов производства, а для специалиста по человеческим ресурсам — удовлетворение работников. У многих совершенно обычных в английском языке слов имеется в среднем 28 различных значений. Следовательно, успешные коммуникации предполагают тщательный подбор слов, которые призваны точно отражать ваши мысли.

В-четвертых, получатель может неправильно понять отправителя, если тот говорит одно, а невербальными сообщениями указывает совсем на другое. Если выражение лица человека не соответствует его словам, в коммуникациях будут присутствовать «шум» и неопределенность. Интонации, жесты, действия — все это не должно противоречить произносимому вслух.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ. Организационные коммуникативные барьеры связаны с факторами, присущими организации в целом. Прежде всего это проблема разного статуса и уровня полномочий. К примеру, будь вы сотрудником первой линии, сообщили бы вы менеджеру о какой-либо проблеме, если ваше обращение создаст у менеджера отрицательное впечатление о вашей работе? С другой сторо-

ны, наделенные властью менеджеры нередко воспринимают рядовых сотрудников как неспособных к серьезным мыслям и поступкам индивидов.

Значительное влияние на коммуникации оказывают различия в целях и потребностях отделов. У каждого из них свои проблемы. Для производственного отдела главное — показатели производительности, его сотрудники достаточно далеки от интересов работников службы маркетинга.

Третья проблема заключается в том, что коммуникативные потоки могут не соответствовать задаче команды или всей организации. Если при выполнении нестандартных задач применяется централизованная структура коммуникаций, обмен информацией между работниками будет явно недостаточным. Организация, отдел или команда максимально эффективны только тогда, когда объем коммуникаций между работниками соответствует поставленной задаче.

И последнее препятствие. Негативное воздействие на эффективность коммуникаций оказывает отсутствие в организации формальных каналов. В компании всегда должны быть адекватные текущей ситуации восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации в различных формах: опросы работников, политика открытых дверей, информационные письма, записки, специальные команды, даже учреждение специальных «связующих» должностей. Отсутствие формальных каналов означает отсутствие в организации коммуникаций как таковых.

ПРЕОДОЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ

Менеджмент должен создать такую организационную структуру, которая будет стимулировать позитивные, эффективные коммуникации, что требует как индивидуальных навыков, так и организационных действий.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ НАВЫКИ. Пожалуй, наиболее важным индивидуальным коммуникативным навыком является умение слушать. Слушать активно — значит задавать вопросы, проявлять интерес и время от времени перефразировать то, что сказал собеседник, дабы убедиться, что вы правильно его поняли. Слушать активно — значит, обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения.

Во-вторых, для передачи собственных сообщений необходимо выбирать подходящие каналы. Сложное сообщение требует использования емкого коммуникативного канала (телефон, личная беседа), рутинные послания и данные могут передаваться в виде записок, писем или по электронной почте.

В-третьих, и отправитель, и получатель должны стараться понять точку зрения другой стороны. При получении информации менеджеры должны проявлять особое внимание, что позволит им распознать наличие у собеседника каких-либо предубеждений, уточнить то, что было понято неправильно, скорректировать собственное сообщение. Когда мы правильно оцениваем взгляды собеседников, мы более точно истолковываем семантический смысл передаваемых слов, ощущений и вообще относимся к ним более объективно.

И, наконец, управление основанное на выходах в народ. Менеджер должен периодически покидать свой офис и самостоятельно проверять состояние коммуникативных каналов в фирме. Когда менеджер видит все своими глазами, встречается с людьми, он получает гораздо более полное представление об организации, получает возможность напрямую донести до сотрудников важные идеи и ценности.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ДЕЙСТВИЯ. Атмосфера доверия и открытости в организации побуждает сотрудников к честному общению друг с другом, когда сотрудники безбоязненно передают наверх как хорошие, так и плохие новости. Для создания такой атмосферы необходимы усилия по развитию межличностных качеств работников.

Во-вторых, менеджеры обязаны разработать и использовать формальные каналы коммуникации, причем во всех направлениях. В компании *Scandinavian Design* для контакта с работниками используются два разных информационных письма. На заводе *Packard Electric*, принадлежащем *General Motors*, работники имеют доступ ко всей информации о компании: финансовым сведениям, планам на будущее, оценкам качества, показателям деятельности. В *Bank of America* используются специальные программы по привлечению работников к высказыванию идей и обратной связи. Могут применяться и другие методы: прямая почтовая рассылка, доски объявлений, опросы.

В-третьих, менеджеры должны стимулировать одновременное использование нескольких каналов коммуникации, формальных и неформальных. К числу таких множественных каналов относятся письменные директивы, дискуссии лицом к лицу, «выходы в народ» и «виноградная лоза». Например, на том же заводе *GM* ежемесячно издается газета, менеджеры регулярно проводят встречи с рабочими командами, для передачи новостей используется электронный дисплей в кафетерии. Отправка сообщений через несколько каналов одновременно повышает шансы на то, что они будут получены и правильно поняты.

В-четвертых, структура организации должна соответствовать потребностям в коммуникациях. К примеру, в *Casino/Holiday Inn* (Лас-Вегас) функционирует специальная команда по коммуникациям (как часть организационной структуры). В ее состав входят представители каждого отдела. Команда занимается самыми срочными проблемами компании, призвана помочь менеджерам оценивать проблемы не только в рамках интересов их отделов. К решению проблем команда привлекает всех, кто способен помочь. Если в организации существует дефицит горизонтальных каналов коммуникаций, в ней могут быть созданы подобные команды, другие группы «быстрого реагирования», введены должности менеджеров-интеграторов, матричные структуры. Организационная структура, помимо всего прочего, должна отражать и потребности в информации. Если отдел или команда выполняют сложные нестандартные задачи, необходима децентрализация структур, что позволяет интенсифицировать дискуссии и вовлечь сотрудников в процесс управления.

Вопросы

1. В компании *ATI Medical* принято правило «работы без записок». Все 300 работников должны общаться друг с другом лично. Как вы думаете, какое воздействие оказывает такая политика на организацию?
2. Опишите элементы коммуникативного процесса на примере общения между студентами и преподавателем на занятии.
3. Как влияет восприятие на точность коммуникаций? Для каких сообщений оно важнее: для двусмысленных и неопределенных или для простых и однозначных?

4. Насколько целесообразно «выкорчевывать виноградную лозу»? Имеет ли менеджмент возможность контролировать передаваемую по ней информацию?
5. Как вы думаете, какие барьеры возникают на пути восходящих коммуникаций?
6. Как связаны между собой коммуникации в группе и задачи группы? Например, чем должны отличаться коммуникации в группе стратегического планирования и группе работников, которые раскладывают товар на полках в магазине?
7. Некоторые старшие менеджеры отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем те, которые передаются в личном общении. Разделяете ли вы данную точку зрения?
8. Почему «выходы в народ» оцениваются как эффективный коммуникативный канал?
9. Что важнее для менеджеров: умение корректно выражать свои мысли или навыки активного восприятия?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА. ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ?

Правила выполнения теста: если вы разделяете утверждение, отвечайте на вопрос «да», если не разделяете — «нет». Старайтесь отвечать как можно правдивее (вспомните свое поведение на последней встрече или собрании).

1. Я часто пытаюсь слушать речь нескольких человек одновременно.
2. Я люблю, когда мне сообщают только факты, а потом дают возможность разобраться в них самостоятельно.
3. Иногда я притворяюсь, что уделяю кому-то внимание.
4. Я считаю, что у меня хорошие способности к невербальному общению.
5. Обычно я знаю, что хочет сказать мой собеседник, еще до того, как он это произнесет.
6. Обычно я заканчиваю неинтересный мне разговор тем, что перестаю обращать внимание на собеседника.
7. Я часто киваю головой, хмурю брови и делаю тому подобные вещи, чтобы собеседник понял, как я воспринимаю его слова.
8. Обычно я отвечаю сразу же после того, как собеседник заканчивает говорить.
9. Я оцениваю то, что сказал собеседник, пока он это говорит.
10. Пока другой человек говорит, я обычно размышляю над ответом.
11. Стиль общения другого человека часто мешает мне прислушаться к его словам.
12. Я обычно прошу людей уточнить высказываемую мысль.
13. Я стараюсь понять точку зрения другого человека, если он пытается понять мою.
14. Часто я слышу то, что ожидаю услышать, а не то, что говорят на самом деле.
15. Если я не соглашаюсь с кем-то, собеседник обычно чувствует, что я осознаю его точку зрения.

В соответствии с теорией коммуникаций правильные ответы таковы: «нет» на утверждения 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14; «да» на утверждения 4, 12, 13, 15. Если вы дали неправильные ответы на один-два вопроса, то ваше умение слушать действительно сильно развито. Если вы дали неправильные ответы на три-четыре утверждения, значит, в вашем умении слушать собеседников или знании о том, как слушать есть пробелы. Если неверных ответов пять и более, вы, скорее всего, сами

недовольны тем, как вы слушаете других людей. Вполне возможно, что того же мнения о вас придерживаются друзья и коллеги по работе. Поработайте над собой!

Источник: Ethel C. Glenn and Elliott A. Pood, «Listening Self-Inventory», Supervisory Management, January 1989, 12–15.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

ЧТО СКАЖЕТ ГОЛОС ВЛАСТИ?

Когда Гехана Рейзинга приняли на работу в качестве помощника бухгалтера в фирму *Werner and Thompson*, специализирующуюся на услугах по финансовому менеджменту, он наконец-то почувствовал облегчение. Гехан — дипломированный специалист по бухучету, чего с лихвой хватало для должности, на которую он претендовал, но его слабости — немецкий акцент и тихий характер. На Беатрис Вернер, одну из партнеров и менеджеров фирмы, его диплом и галантные манеры произвели сильное впечатление. Она уверила Гехана, что у него есть большой потенциал для продвижения по служебной лестнице, но в данный момент вакантной является только одна должность — должность помощника бухгалтера. Гехан, который искал работу уже много месяцев, согласился. Он готов был любой ценой проявить себя на новой работе.

Непосредственным начальником Гехана стала Катти Путман, бухгалтер фирмы. Она говорила с сильным бостонским акцентом и к тому же очень быстро, что вполне соответствовало ее огромной нагрузке. Она сказала Г. Рейзингу, что ему придется привыкнуть к ее скорости работы, и чем быстрее, тем лучше. Вскоре стало очевидно, что Катти и Гехан не ладят. Менеджеру не хотелось повторять указания более одного раза, а подчиненный как бухгалтер был безупречен, но совершенно не умел поддерживать контакты с внешним миром (выполнение заданий требовало множества телефонных звонков клиентам). Катти был неприятен даже его ответ «нет проблем» на любые ее просьбы. Когда она пришла составлять отчет о работе Гехана за три месяца, то сперва обратилась за помощью к Беатрис Вернер. Проблемы в общении были налицо, а что делать, Катти не знала.

Б. Вагнер уже знала о существовании проблемы. Да, по ведению банковских счетов и составлению финансовых отчетов получалось, что к Г. Рейзингу не было претензий, но в то же время умение разговаривать по телефону и общаться с клиентами — обязанность любого работника фирмы. И в то же время Беатрис, которая сама была дочерью немецких эмигрантов, знала, что языковые и культурные барьеры можно преодолеть, необходимо лишь проявить настойчивость и терпение. Она давно подумывала о необходимости привлечения в рабочий коллектив выходцев из других стран, вот только сделать это никак не удавалось. Она была уверена, что Г. Рейзинг в будущем может стать ценным работником. Но сколько на это уйдет времени?

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Предупредить Г. Рейзинга о предстоящем увольнении, выразив понимание, что ему трудно работать с клиентами, хотя других претензий нет. Но для обеих сторон лучше прервать контракт сейчас, чем в будущем.
2. Перевести Г. Рейзинга под руководство другого бухгалтера, у которого имеется больше свободного времени на развитие его коммуникабельности, который оценил бы его знания бухгалтерского дела.

3. Создать в фирме новую должность, на которой Г. Рейзинг занимался бы составлением отчетов и ведением счетов сразу для нескольких бухгалтеров, а другие помощники занимались общением с клиентами. Но такое решение уменьшает возможности Г. Рейзинга на продвижение в должности.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ВОСХОДЯЩИЕ КОММУНИКАЦИИ В КОМПАНИИ *ATLANTA TOOL AND DIE*

Президент компании *Atlanta Tool and Die* Рич Ленгстон во что бы то ни стало хотел улучшить восходящие коммуникации. Начинать, по его мнению, следовало с введения политики открытых дверей. Он объявил, что дверь его кабинета всегда открыта для рабочих и порекомендовал всем старшим менеджерам поступить точно так же. Это, считал президент, даст ему возможность своевременно получать тревожные сигналы, которые к тому же не будут отфильтрованы или перенаправлены формальными каналами. Он знал, что многие сотрудники вполне уверенно чувствуют себя в разговоре с высшими менеджерами. Иногда президенту поступали сообщения о том, что такая-то и такая-то процедуры неверны и требуют корректировки. В таком случае Р. Ленгстон поднимал эти вопросы на ближайшем совещании руководителей фирмы.

Сложнее всего было разбираться с жалобами от людей, которые не могли ужиться со своими руководителями. Один из работников, У. Лерой, горько сетовал, что его менеджер берет на отдел чрезмерные обязательства и что все они испытывают большое давление с его стороны. Самое плохое, по словам У. Лероя, то, что приходилось работать сверхурочно. Он, однако, не поддержал предложение президента пригласить менеджера на дискуссию, равно как был против того, чтобы и другие работники его отдела подтверждали его жалобу. Р. Ленгстон, понимая, что У. Лерой может быть прав, не мог позволить ему вот так сидеть и жаловаться на судьбу. «Вы не думали об уходе из компании?». У. Лерой понял, что встречи с непосредственным начальником ему не избежать.

Перед проведением трехсторонней встречи президент связался с менеджером У. Лероя и объяснил ему ситуацию. Он настаивал, чтобы менеджер пришел на встречу с желанием выслушать другую сторону, безо всякой враждебности. И действительно, во время встречи менеджер У. Лероя слушал очень активно и не проявлял никаких предубеждений. Он взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что сам испытывает громадные перегрузки. После встречи менеджер сказал, что ему стало гораздо легче. Его назначили на должность из технического отдела всего несколько месяцев назад, у него не было необходимого опыта управления и планирования. И он с радостью воспринял предложение Р. Ленгстона помочь ему в работе.

ВОПРОСЫ

1. С помощью каких методов Р. Ленгстон сумел повысить эффективность коммуникаций?
2. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей для стимулирования восходящих коммуникаций? Какие еще способы вы можете предложить?
3. Какие проблемы создает политика открытых дверей? Как, по-вашему, охотно ли пользуются ею работники? Почему?

Источник: *Everett T. Suters, «Hazards of an Open-Door Policy», Inc., January 1987, 99–102.*

Литература

- ¹ *Elizabeth B. Drew*, «Profile: Robert Strauss», *The New Yorker*, May 7, 1979, 55–70.
- ² *Henry Mintzberg*, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973.
- ³ *D. K. Berlo*, *The Process of Communication*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960, 24.
- ⁴ *James R. Wilcox, Ethel M. Wilcox, Karen M. Cowan*, «Communicating Creatively in Conflict Situations», *Management Solutions*, October 1986, 18–24.
- ⁵ *Robert H. Lengel and Richard L. Daft*, «The Selection of Communication Media as an Executive Skill», *Academy of Management Executive* 2, August 1988, 225–232; *Richard L. Daft and Robert H. Lengel*, «Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design», *Managerial Science* 32, May 1986, 554–572.
- ⁶ *Ford S. Worthy*, «How CEOs Manage Their Time», *Fortune*, January 18, 1988, 88–97.
- ⁷ *Harold Geneen with Alvin Moscow*, *Managing*, New York: Doubleday, 1984, 46–47.
- ⁸ *Albert Mehrabian*, *Silent Messages*, Belmont, Calif.: Wadsworth, 1971; *Albert Mehrabian*, «Communicating without Words», *Psychology Today*, September 1968, 53–55.
- ⁹ *Gerald M. Goldhaber*, *Organizational Communication*, 4th ed., Dubuque, Iowa: Win. C. Brown, 1980, 189.
- ¹⁰ *Monci Jo Williams*, «America's Best Salesman», *Fortune*, October 26, 1987, 122–134.
- ¹¹ *Tom Peters*, «Learning to Listen», *Hyatt Magazine* (spring 1988).
- ¹² *J. G. Miller*, «Living Systems: The Organization», *Behavioral Science* 17, 1972, 69.
- ¹³ *Myrna Hellerman*, «How I Did It Giving Executives a Field Day», *Working Woman*, March 1992, 37–40.
- ¹⁴ *Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr.*, *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982; *Tom Peters and Nancy Austin*, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, New York: Random House, 1985.
- ¹⁵ *Donald B. Simmons*, «The Nature of the Organizational Grapevine», *Supervisory Management*, November 1985, 39–42; Ньюстром Дж. В., Кейт Дэвис. Организационное поведение, СПб: Издательство Питер, 2000.
- ¹⁶ *D. Keith Denton*, «Open Communication», *Business Horizons*, September–October 1993, 64–69.

Глава 18

РАБОТА В КОМАНДАХ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Командный труд

Что такое команда?

Модель эффективности командного труда

Различные типы команд

Формальные команды

Самоуправляемые команды

Характеристики рабочих команд

Размер

Роли участников

Командные процессы

Стадии развития команды

Сплоченность команды

Командные нормы

Управление конфликтами в командах

Причины конфликтов

Стили разрешения конфликтов

Преимущества и недостатки работы в командах

Потенциальные выгоды командной работы

Потенциальные издержки

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Различных типах команд в организациях
- ◆ Новых способах использования команд и стимулировании участия работников в управлении
- ◆ Ролях участников команд
- ◆ Стадиях развития команд
- ◆ Концепциях сплоченности и командных норм
- ◆ Причинах возникающих в командах конфликтов и методах их урегулирования
- ◆ Преимуществх и недостатках командной организации труда

Управленческая проблема

Основатель и президент компании *Hearing Technology* Том Хубер стремился создать организацию, которая быстро и гибко реагировала бы на запросы торгующих слуховыми аппаратами дилеров. Шесть ее сотрудников обрабатывали любой стандартный заказ не более чем за три дня. Работники, отвечавшие за продажи, производство и кредиты, имели самое что ни на есть правильное отношение к работе. Компания стремительно развивалась, вскоре в ней работали уже не 6, а 80 человек, но время обработки заказа почему-то растянулось до восьми дней. Этого оказалось достаточно, чтобы дилеры начали обращаться к другим производителям. Более того, посыпались жалобы на медлительность кредитного отдела, его слабую взаимосвязь с отделами производства и продаж, нежелание его сотрудников воспринимать какие-либо предложения. Т. Хубер попытался перенаправить усилия работников, провел с ними ряд личных встреч и выступил с несколькими речами, но его действия не возымели никакого эффекта.

Как так могло получиться, размышлял Т. Хубер, что его компания, в которой всего-то работают 80 человек, утратила гибкость настолько, что стала совершенно неконкурентоспособной? Что бы вы порекомендовали предпринять Т. Хуберу, чтобы вернуть былую гибкость и оперативность? Поможет ли решению этой задачи создание рабочих команд?

Проблемы, с которыми столкнулась небольшая компания *Hearing Technology*, очень часто возникают и в крупных компаниях. Как добиться повышения гибкости и отзывчивости к запросам покупателей в современной высококонкурентной среде? В корпоративной Америке происходит тихая революция: все больше и больше фирм переходят на командные принципы организации труда. Концепция командного труда изменяет облик организаций, ведь базисными элементами структуры становятся команды, а не отдельные индивиды. Важность работы в командах подтверждает и опрос 200 из списка «500 лучших компаний» журнала «*Fortune*», проведенный «*Wall Street Journal*». Оказалось, что работа в командах является наиболее популярной темой корпоративных обучающих программ¹. В статье под названием «Команда как главный герой» автор заявляет, что:

...если мы хотим сохранять конкурентоспособность, мы должны начать поощрять коллективное предпринимательство, когда те же усилия дают более высокие результаты. Приоритеты должны отдаваться командам, а не агрессивным лидерам и гениям-одиночкам².

Команды появляются порой в самых неожиданных местах. В компании *Mattel* команда, состоящая из дизайнеров игрушек, специалистов-компьютерщиков и дизайнеров-автомобилистов сумела разработать новую успешную игрушку не за 18, а за 5 месяцев. В компании *Volvo* отказались от сборочного конвейера: сборкой всего автомобиля занимается одна команда рабочих. В компании *Hecla Mining* команды занимаются постановкой корпоративных целей; крупная телекоммуникационная фирма использует команды продавцов для обслуживания крупных клиентов со сложными запросами; в одной средней школе в штате Кентукки команды учителей составляют расписание уроков на день и решают проблемы с дисциплиной учени-

ков. К работе в командах обратились и многонациональные корпорации, в которых создаются команды менеджеров — выходцев из разных стран мира. В компании *Ford* команды отвечают за обнаружения проблем с качеством и повышение эффективности; другие производители с помощью рабочих групп осваивают новое оборудование и технологии. Нередко команды наделяются правами по принятию важнейших решений (см. гл. 9), а некоторые фирмы попросту управляются командами высших руководителей, во главе которых стоят исполнительные директора или президенты.

Значение команд как инструментов управления во многом определяется тем, что они способствуют большему вовлечению сотрудников в процесс труда, наделению их дополнительными властными полномочиями. Команды могут включать в себя самых разных работников организации, а значит, они получают большее удовлетворение от труда, демонстрируют высокую производительность, выпускают продукцию высокого качества. Кроме того, менеджеры открывают для себя новый, более гибкий тип организации, когда каждый сотрудник выполняет сразу несколько трудовых функций.

В этой главе мы расскажем о командах и о том, какое применение они находят в организациях. Будут рассмотрены различные типы команд, стадии их развития, а также такие их характеристики, как размер, связь и внутренние нормы. Мы обсудим вклад членов команд в результаты группы, преимущества и недостатки командного труда. Команды — важный аспект жизни организации, и способность управлять ими является важной составляющей успеха как конкретного менеджера, так и фирмы в целом.

Командный труд

В этом разделе мы дадим определение понятию «команда» и расскажем об отражающей многие важные концепции модели эффективности команды.

ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА?

Команда — это группа из двух или более индивидов, которые для достижения определенной цели координируют свои взаимодействия и трудовые усилия. В нашем определении три ключевых компонента. Во-первых, для создания команды требуются как минимум два человека. Нередко в организациях создаются большие, до 75 человек команды, но, как правило, их численность не превышает 15 сотрудников. Во-вторых, члены команды регулярно взаимодействуют между собой (мы не называем командой группу пассажиров в лифте или очередь в буфете). В-третьих, труд членов команды направлен на достижение определенной цели, будь то разработка карманного калькулятора нового типа или написание учебника. Студенты, к примеру, часто объединяются на занятиях для выполнения различных заданий. В таком случае их цель — выполнение задания и получение хороших отметок.

Хотя команда — это группа людей, эти два понятия не являются взаимозаменяемыми. Рабочий, учитель, тренер могут собрать вместе *группу* людей, но при этом не создать *команду*. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность. Основные различия между группами и командами перечислены в табл. 18.1.

МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДНОГО ТРУДА

Некоторые связанные с эффективностью командного труда факторы представлены на рис. 18.1. Эффективность работы команды определяется по двум результатам: производительному выпуску и личному удовлетворению. Под *удовлетворением* понимается способность команды к насыщению индивидуальных потребностей ее членов, а отсюда к поддержанию в них стремления к командному труду и приверженности ее интересам. *Производительный выпуск* — это количество и качество результатов командного труда и их соответствие заранее установленным целям.

Среди определяющих эффективность командного труда факторов на первом месте — сама организация, вернее тот контекст, в котором функционирует команда (структура, стратегия, среда, культура, система оплаты). Менеджеры формируют команды в рамках определенного организационного контекста. К числу значимых характеристик команд относятся их тип, структура и состав. В какой-то ситуации, например, целесообразно создать постоянную команду в рамках формальной струк-

Таблица 18.1. Различия между группами и командами

Группа	Команда
Имеет назначаемого сильного лидера	Роль лидера переходит от одного члена к другому
Индивидуальная подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)
Цель — та же, что и у организации	Специфическое видение или цель
На выходе — продукты индивидуального труда	На выходе — продукты коллективного труда
Встречи «необходимы и достаточны»	На встречах ведутся не ограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы
Эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес (на финансовые показатели, например)	Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	Совместные общение, принятие решений и рабочие задания

Источник: Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, «The Discipline of Teams», Harvard Business Review (March–April 1995), 111–120.

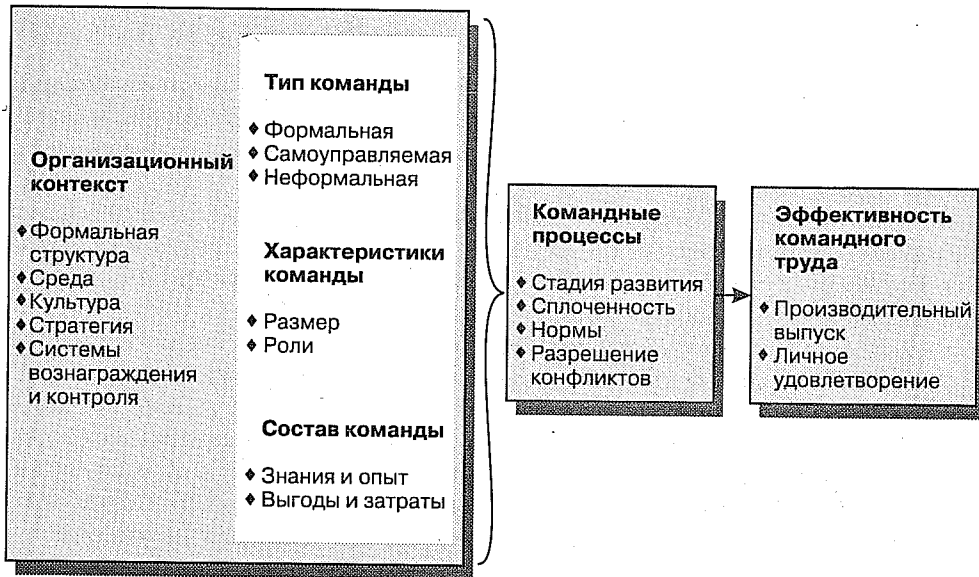


Рис. 18.1. Модель эффективности командного труда

туры организации, в другой — временную, для решения конкретной задачи. Большое значение имеют размер команды и распределение ролей ее членов. Кроме того, необходимо решить вопрос о целесообразности создания команды в принципе. Если потенциальные издержки превышают выгоды, возможно, следует поручить выполнение задания кому-то из сотрудников.

Указанные характеристики непосредственно влияют на происходящие внутри команды процессы, которые в свою очередь определяют продуктивный выпуск и степень удовлетворения членов команды. Эффективный командный труд предполагает управление (как членами команды, так и заинтересованными в ее деятельности внешними лидерами) стадиями развития команды, ее внутренней сплоченностью, нормами и конфликтами.

Наш дальнейший анализ во многом основывается на модели эффективности командного труда. В последующих разделах будут рассмотрены различные типы команд, их структура, внутренние процессы, сопряженные с ними выгоды и издержки.

Различные типы команд

В одной и той же организации могут существовать команды самых разных типов. Самый простой способ классификации команд — разделение их на те, что создаются как часть формальной структуры организации, и те, цель которых состоит в расширении участия их членов в управлении.

ФОРМАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ

Формальные команды создаются как часть организационной структуры компании. Выделяют три разновидности формальных команд: с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями (см. рис. 18.2), а также специализированные команды.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ КОМАНДА. Вертикальная команда включает в себя менеджера и его формальных подчиненных. Такую команду иногда еще называют *функциональной*. В некоторых случаях она может включать в себя три-четыре уровня иерархии в рамках одного функционального отдела. Как правило, в вертикальную команду входит отдел в целом. Так, вертикальной командой является команда медсестер третьей смены в больнице. Она состоит из медицинских сестер и их начальника. Отдел финансового анализа, отдел контроля качества, отдел кадров, бухгалтерия — все это функциональные команды. Каждая из них создается для достижения определенных целей организации посредством совместных усилий их членов и взаимодействий между ними.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ КОМАНДА. Горизонтальная команда состоит из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов. Они собираются вместе, получают задачу, а после ее выполнения могут возвратиться к исполнению постоянных рабочих обязанностей. Обычно горизонтальные команды формируются в виде специальных групп или комитетов.

Специальная группа (см. гл. 11) включает в себя сотрудников разных отделов, которым поручено совместное выполнение определенных действий. По достижении поставленной цели специальная группа распускается. Другое название специальной группы — *межфункциональная команда*. В производственной фирме такие команды могут работать над созданием нового продукта, в университете — над разработкой нового учебного курса. Как правило, в таких работах участвуют несколь-

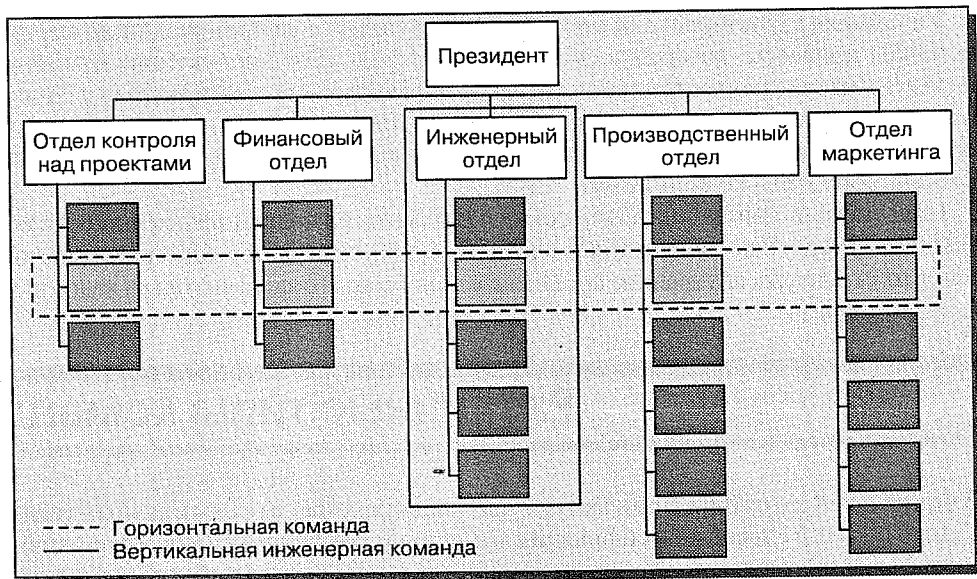


Рис. 18.2. Горизонтальные и вертикальные команды в организации

ко отделов, необходимо учитывать различные точки зрения, а потому для выполнения подобных задач горизонтальные команды подходят как нельзя лучше. Так, созданием знаменитой *System 360* компания *IBM* обязана крупной специальной группе, участники которой поддерживали очень тесные интенсивные контакты, а наиболее значимые ее члены встречались ежедневно.

Комитет, как правило, является более долговечным образованием, нередко становится постоянной частью организационной структуры. Членство в комитете определяется обычно не столько опытом работы, сколько должностью сотрудника. Член комитета должен быть официальным представительным лицом в отличие от члена специальной группы, от которого главным образом требуется наличие необходимых для разрешения проблемы навыков. Комитеты имеют дело с регулярно возникающими проблемами. Например, комитет по жалобам занимается рассмотрением жалоб работников, консультативный комитет дает советы в области оплаты и организации труда, рабочий комитет может заниматься правилами выполнения рабочих заданий и их дизайном.

Являясь частью организационной структуры компании, специальные группы и комитеты обладают рядом преимуществ. Во-первых, они позволяют членам организации обмениваться информацией. Во-вторых, они генерируют идеи по координации деятельности отделов. В-третьих, они находят новые решения организационных проблем. В-четвертых, они способствуют развитию новых методов организационной практики и политики.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ КОМАНДА. Специализированные команды не входят в формальную структуру организации и работают над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами. В компании *McDonald's*, к примеру, специализированной команде была поставлена задача разработать и продвинуть на рынок новый продукт — цыпленок во взбитом тесте. Команда получила отдельное помещение и вообще была отделена от формальной структуры, так как для успешного решения задачи ей требовалась полная автономия. Успешно справившаяся с поставленной целью, эта команда и по сей день является частью компании. У нее своя внутренняя структура, но члены команды чувствуют себя полностью независимым образованием.

Решение рабочих задач предполагает, что лидер команды умело направляет ее деятельность. Об одном из необходимых для этого навыков — умении проводить собрания — вы можете более подробно узнать во вставке «Из первых уст».

САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ КОМАНДЫ

Объединение работников низших уровней в команды преследует цель привлечения их к процессу принятия решений, в том числе и относительно выполнения собственных рабочих заданий, что позволяет добиться существенного повышения производительности. Начало этому ознаменовавшему настоящую революцию в бизнесе процессу положил успешный опыт использования рабочих команд в японских фирмах. Их примеру последовали сотни компаний, крупных и мелких, включая *Boeing*, *LTV Steel*, *Cummins Engine* и *Tektronix*. Первоначально участие работников в управлении осуществлялось в простейших формах, таких как обмен информации-

Многие руководители убеждены, что рабочие собрания — пустая трата времени. У занятого менеджера 70 % рабочего дня может уходить на разнообразные собрания и совещания, участники которых заняты преимущественно рисованием абстрактных рисунков, кофе и мыслями о том, чем они займутся по возвращении в свои офисы.

С другой стороны, большинство собраний созываются для того, чтобы обсудить важную информацию или разрешить проблему. Ключ к успеху скрывается в действиях «исполнителя главной роли» — председателя. Причем основная часть успеха собрания закладывается до его начала. Во время собрания председатель, будь то мужчина или женщина, должен обеспечить свободное течение дискуссии, а по ее завершении — подкрепить решение заранее согласованными действиями. Итак, успех или провал собрания зависит от того, что делается до него, во время него и после него.

Подготовка

1. *Определите цели.* Председатель должен очень четко поставить цели, доходчиво донести их до участников. Если цель встречи состоит в «обсуждении сокращения в будущем году расходов на исследования и разработки», она должна быть четко сформулирована в рассылаемых всем ее участникам уведомлениях.
2. *Раздайте необходимые материалы.* Каждый участник рабочего совещания должен заранее получить все имеющие отношение к обсуждаемым вопросам материалы. Убедитесь, что каждый из участников имеет их на руках и понимает, в чем будет заключаться его задача.
3. *Составьте повестку дня.* Повестка дня — это простой перечень тем, которые будут обсуждаться, необходимый для того, чтобы собрание протекало в нужном русле. Повестка дня собрания привносит в него порядок и логику, а председатель получает средство контроля, если участники совещания вдруг перейдут к обсуждению других тем.
4. *Тщательно отбирайте участников.* Если вы хотите, чтобы каждый участник действительно внес свой вклад в дискуссию, в собрании должно участвовать от 4 до 12 человек.
5. *Введите лимиты времени.* Формальное собрание должно быть ограничено по времени, о чем заранее должны быть оповещены его участники. Кроме того, повестка дня должна предполагать определенный темп беседы.

Во время встречи. Если председатель заранее подготовился к собранию, все пройдет ровно и гладко. Кроме того, используя наши нехитрые советы, он может «вытащить» из участников максимум того, на что они способны, и сделать встречу еще более продуктивной.

6. *Начинайте вовремя.* Кажется очевидным, но стоит повторить: не заставляйте занятых людей ждать. Начало встречи точно в указанное время имеет символическое значение, ибо напоминает ее участникам о важности дискуссии.
7. *Изложите цель.* Начиная встречу, председатель четко излагает ее цели. Необходимо явным образом высказать, какие результаты должны быть достигнуты по окончании собрания.

ей или опрос мнений относительно улучшения процесса труда. Постепенно работники получали большую автономию, в результате чего сначала возникли команды по решению проблем и задач, а затем и самоуправляемые команды.

Команды по решению проблем и задач обычно состоят из 5–12 получающих почасовую оплату сотрудников одного отдела, которые добровольно встречаются между собой и обсуждают способы повышения качества, эффективности и улучше-

8. *Стимулируйте сотрудников к участию в дискуссии.* Хорошая встреча предполагает дискуссию. Если председатель хочет просто в одностороннем порядке сообщить какую-то информацию, ему следует разослать ее в письменном виде. Стимулирование активности участников собрания осуществляется с помощью определенных приемов:

а) *избегайте тишины.* Например, председатель может сказать: «Боб, что ты думаешь об идее Нэнси?»;

б) *контролируйте особо говорливых.* Некоторые люди настолько словоохотливы, что начинают доминировать в любой дискуссии. Задача председателя — предоставить возможность высказаться всем участникам собрания. Для этого следует привлекать их, а не пытаться заставить замолчать «говорюна»;

в) *стимулируйте столкновение идей.* Хорошая встреча — это не серия диалогов, а перекрестная дискуссия, дебаты. Председатель направляет их, играет роль посредника, стимулирует участников и подводит итоги;

г) *к старшим обращайтесь в последнюю очередь.* Порой те, кто помоложе, просто боятся не согласиться со старшими, поэтому сначала следует поинтересоваться мнением молодых. В итоге вы получите более широкий взгляд на проблему и большее число идей;

д) *будьте честны.* Проследите, чтобы никто не присваивал себе чужие идеи, как это нередко происходит, и вы обеспечите активное участие сотрудников и в будущих собраниях;

е) *слушайте.* Председатель не должен читать проповедь, равно как не должен начинать с участниками встречи диалоги один на один. Он должен слушать и способствовать развитию дискуссии.

9. *Контролируйте движение к цели.* Стимулирование свободного потока идей не означает, что участники могут отклоняться от повестки дня. «Уклоны» будут означать растрату драгоценного времени, из-за чего группа может не достичь поставленной цели.

После встречи. Действия после встречи должны подытоживать и реализовывать то, о чем вы договорились. Необходимо призвать участников собрания к действиям.

10. *Закончите встречу призывом к действию.* Последним пунктом в повестке дня должно быть подведение итогов встречи (основных ее моментов). Необходимо убедиться, что каждый участник понял свое новое задание, определить сроки их выполнения. Кроме того, председатель должен определить время следующей встречи и разослать ее участникам будущего собрания.

11. *Последующие действия.* Разошлите участникам протоколы встречи. В них вы можете перечислить ключевые договоренности, предложить график работ, о которых вы договорились. Начинайте готовиться к следующей встрече.

Источники: Edward Michaels, «Business Meetings», Small Business Reports, February 1989, 82–88; Daniel Stoffman, «Waking Up to Great Meetings», Canadian Business, November 1986, 75–79; Antony Jay, «How to Run a Meeting», Harvard Business Review, March–April 1976, 120–134; Becky Jones, Midge Wilker, Judy Stoner, «A Meeting Primer», Management Review, January 1995, 30–32.

ния условий труда. Как правило, такие команды являются первым шагом компании на пути к участию работников в управлении. Наиболее известная их форма — кружки качества, когда усилия рабочих концентрируются на совершенствовании процесса производства и повышении качества продукции. Данный подход впервые был опробован американской компанией USX. На одном из ее металлургических заводов была внедрена программа «Превосходство в производстве», в соответствии

с которой были созданы 40 команд, включавших до 12 работников. Несколько раз в месяц устраиваются общие собрания представителей всех команд, на которых обсуждаются проблемы качества. Программа оказалась успешной и теперь применяется и на других заводах *USX*³.

Постепенно по мере «взросления» компании команды по решению проблем могут превратиться в самоуправляемые, и в таком виде они представляют собой принципиально новый способ организации труда на предприятии. **Самоуправляемые команды** состоят из 5–20 обладающих различными навыками работников, в них осуществляется ротация рабочих заданий, они отвечают за весь цикл производства товара или услуги. Такие постоянно функционирующие команды, как правило, характеризуются следующими признаками.

- ◆ Члены команды обладают различными навыками и могут выполнять разные функции, так что их общий опыт позволяет выполнять крупные организационные задачи. Так, в команде могут быть работники из литейного, шлифовального, транспортного и других цехов, а также из отдела сбыта. Каждый из них проходит всестороннюю подготовку и способен выполнять функции любого другого члена команды. Отсутствие границ между функциями позволяет поддерживать высокий уровень координации, производить качественные товары или услуги.
- ◆ Команда имеет доступ к необходимым для выполнения задачи ресурсам (информация, оборудование, транспорт, поставки).
- ◆ Команда имеет право самостоятельно принимать решения (принимать новых членов, решать возникающие проблемы, расходовать выделенные средства, контролировать результаты и составлять планы).

Члены самоуправляемой команды выполняют и функции менеджеров, такие как составление графиков работ, планирование отпусков или закупок материалов. Контроль над их действиями минимален, а если и есть руководитель, то он избирается из членов команды и может периодически сменяться. В компании *AT&T Credit* команды из 10–15 человек сами решают, как обращаться с клиентами, когда устраивать выходные, перераспределяют рабочие задания в случае отсутствия кого-то из сотрудников, проводят собеседования с новыми кандидатами. Такие команды обрабатывают до 800 заявок на получение кредита в день против 400 заявок при соблюдении обычных процедур. Более того, они дают окончательный ответ уже через 24 часа, а не как это было раньше, через три-четыре дня⁴.

Эффективность самоуправляемых команд нередко превосходит самые смелые ожидания. В сфере обслуживания, например в компаниях *Federal Express* и *IDS*, с их помощью удается добиться увеличения производительности на 40 %. На заводах *Volvo* самоуправляемая команда из 7–10 рабочих собирает за смену четыре автомобиля. И тем не менее менеджеры неохотно доверяют работникам свои обязанности (и обязательства). Исследование, проведенное Центром эффективных организаций при Южно-калифорнийском университете, показало, что самоуправляемые команды функционируют в 680 компаниях из списка «1000 лучших» журнала *Fortune*, но по данным самих фирм они объединяют не более 10 % сотрудников⁵. О том, как изменяется роль руководителя в компаниях с самоуправляемыми командами, читайте во вставке «В фокусе — лидерство».

Одна из разновидностей самоуправляемой команды, обязанная своим появлением глобализации и развитию технологий, — так называемая **виртуальная команда**,

В ФОКУСЕ — ЛИДЕРСТВО

КАЧЕСТВА ЛИДЕРА КОМАНДЫ

«Мы собираемся перейти на работу в командах. Каждый из вас будет отвечать за помощь одной из них».

Эти слова могут повергнуть обычного менеджера если не в панику, то в состояние, близкое к ней. Лишь некоторые понимают, что значит «перейти на работу в командах». Вдобавок роль тренера-помощника воспринимается как непривычная — то ли дело быть начальником. Менеджеры не очень охотно делятся с подчиненными информацией, а полномочия и говорить нечего. Многие из них даже подозревают, что переход на командную работу всего лишь хитроумный способ избавиться от «управленческого жирка».

Иерархическая организационная структура надолго задает направление карьерных усилий каждого менеджера. Подниматься по ее ступеням имеют возможность и наиболее амбициозные, овладевшие соответствующими знаниями и навыками рядовые работники. Но работа в командах требует от сотрудников иных, так называемых «мягких навыков»: навыков межличностного общения, разрешения конфликтов, мотивации, умения доверять и вызывать доверие.

Создание эффективных команд начинается с развития уверенных в своих способностях лидеров. Нельзя же просто переложить всю ответственность на плечи рядовых менеджеров, ожидая, что завтра они «по шучьему велению» превратятся в экспертов по командной работе. Им необходимы подготовка, обучение. Лидеры команд должны помнить о ряде моментов.

1. Лидер команды не обязан знать все (и прежде всего — руководитель межфункциональной команды). Лидер должен знать свои сильные стороны и то, как использовать их на благо команды.
2. Лидер должен воплощать концепцию команды не только на словах, но и на деле, делиться информацией и властью, в интересах достижения общих целей делегировать полномочия членам команды.
3. Руководитель команды должен удовлетворять интересы своих сотрудников, позволять им задавать вопросы, привлекать к сбалансированному участию в выполнении рабочих заданий.
4. Лидер координирует деятельность команды, старается не тратить время на детали, с которыми разберутся ее члены.
5. Лидеры команд должны стремиться к постоянному, так сказать «без отрыва от производства», обучению.

Соблюдение этих правил поможет менеджеру стать хорошим лидером команды. Например, когда подразделению по военной авионике компании *Honeywell* было поручено разработать систему хранения информации для бомбардировщика *B-2*, в качестве лидера команды инженеров был назначен маркетолог Эрик Дормус. «Самое главное для меня было не изучать работу каждого из них, — говорит Эрик, — а сделать так, чтобы команда считала этот проект своим, родным. Для этого я должен был давать им все, что потребуется». Э. Дормус оценил свои сильные стороны и правильно определил свою роль: регулирование коммуникативного процесса, концентрация усилий на удовлетворении потребностей заказчика и координация деятельности команды так, чтобы она уложилась в сроки и в бюджет. И он преуспел: система была изготовлена точно в указанный срок.

Источники: Susan Caminiti, «What Team Leaders Need to Know», Fortune, February 20, 1995, 93–100; Lawrence Holpp, «New Roles for Leaders: An HRD Reporter's Inquiry», Training and Development, March 1995, 46–50.

члены которой широко используют компьютерные технологии и программное обеспечение совместного доступа. Они объединяют людей, находящихся на больших расстояниях друг от друга, но имеющих возможность участвовать в совместном

труде. Виртуальные команды обычно возникают в организациях, офисы и производственные мощности которых разбросаны по стране или по всему миру. Они могут формироваться в партнерстве с поставщиками или даже с конкурентами, чтобы объединить «лучшие умы» и поскорее вывести на рынок новый товар. Лидерами в такой команде могут быть как один человек, так и все ее члены в зависимости от того, кто лучше всего разбирается в текущей работе. Успех виртуальной команды определяется несколькими критическими элементами, включая тщательный отбор участников (партнеров), мощную поддержку команды и ее целей со стороны руководства, четкую постановку задач, наилучшие средства связи, создание атмосферы доверия в команде и совместное использование информации.

Многие компании стремятся к интегрированному применению сразу нескольких принципов командной работы. Например, разработка автомобилей марки *Saturn* начиналась с чистого листа бумаги, на котором «рождались» структура будущего завода, причем командный подход предполагался изначально.

ЗАВОД SATURN КОМПАНИИ GENERAL MOTORS

На заводе *Saturn* (штат Теннесси) корпорации *GM* традиционное число (шесть) уровней управления было сокращено до четырех. У каждой рабочей команды (6–15 человек) есть свой выбранный сотрудниками «вожатый». Члены команды имеют право на найм новых сотрудников, распределяют между собой рабочие задания, контролируют работу оборудования, осуществляют закупки сырья и материалов и ведут учет (от бюджетов и графиков производства до доставки комплектующих и качества продукции). Да и на уровне управления заводом решения также принимаются в командах, только входят в них уже менеджеры высшего звена и представители Ассоциации автопроизводителей.

Принятые на заводе *Saturn* методы организации труда считаются самыми что ни на есть передовыми; они изучаются и копируются другими компаниями. Качество автомобилей *Saturn* практически не оставляет шансов зарубежным производителям. В июле 1992 г. был поставлен рекорд дилерских продаж — 22 тыс. машин за месяц, или в среднем по 115 машин на дилера (в два раза больше, чем у ближайшего конкурента, компании *Toyota*). Успех *Saturn*, однако, порождает новые проблемы. Производство не поспевает за спросом, чем пользуются некоторые поставщики, взвинчивая цены на комплектующие. Это — еще одна проблема, которую предстоит разрешить командам завода ⁶.

Характеристики рабочих команд

Эффективная и слаженная работа предполагает наличие определенных командных характеристик. Особое значение имеют размеры команды и распределение ролей между ее членами.

РАЗМЕР

В большинстве случаев идеальный размер команды — 7 человек. Впрочем, число ее участников может варьироваться от 5 до 12, что никак не сказывается на результатах. Такие команды достаточно велики, чтобы обладать разнообразными навыками, позволяют членам свободно выражать все свои эмоции (и положительные,

и отрицательные) и агрессивно искать решения проблем. В то же время они достаточно малы, чтобы участники чувствовали особую близость.

Как правило, при увеличении размера команды каждому ее члену становится сложнее общаться и взаимодействовать с остальными. В одном исследовании, посвященном размеру команды, делаются такие выводы.

1. В маленьких командах (2–4 человека) больше согласия, участники активно обмениваются мнениями, стремятся приноровиться друг к другу. В маленьких командах люди получают больше удовольствия от совместного труда, ведут между собой беседы на личные темы. Как правило, такие команды отличаются неформальными взаимоотношениями, не предъявляют к лидерам особых требований.
2. Для больших команд (12 человек и более) характерны разногласия и различия во мнениях. В них часто образуются конфликтующие подгруппы (начиная от защиты интересов и заканчивая выбором сорта кофе для кофеварки). Они предъявляют высокие требования к лидерам, так как принятие решений носит более централизованный характер, а участие в этом процессе членов команды ограничено. Кроме того, для больших команд не характерны дружеские отношения между всеми участниками. В них выше показатели текучести кадров и абсентеизма (прежде всего в командах «синих воротничков», т. е. из рабочих). Так как специализация работы и нехватка нормального общения отрицательно сказываются на уровне удовлетворения от труда, у членов команды меньше возможностей для активного участия в процессе управления, они в меньшей степени ощущают себя частью группы⁷.

Общее правило таково: в крупных командах сложнее удовлетворить потребности участников, уровень приверженности группе у их членов относительно низок. Наиболее эффективными зарекомендовали себя команды из 5–12 человек. Если число членов команды превышает 20 человек, менеджеры должны разделить команду на подгруппы, у каждой из которых будут свои цели и свои участники.

РОЛИ УЧАСТНИКОВ

Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость ее формирования таким образом, чтобы ее члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Как правило, особую роль играют в этом сотрудники, ответственные за решение задач и оказывающие социально-эмоциональную поддержку.

Члены команды, исполняющие роль **специалистов по решению задач**, направляют всю свою энергию на достижение командных целей. Для них характерны следующие черты.

- ♦ *Инициатива*: предлагают новые решения стоящих перед командой проблем.
- ♦ *Обмен мнениями*: высказывают свое мнение по решению задачи, искренне прислушиваются и оценивают предложения других людей.
- ♦ *Поиск информации*: просят предоставить им факты, имеющие отношение к задаче.
- ♦ *Подведение итогов*: связывают предлагаемые идеи с возможностями решения проблемы; собирают их воедино для создания общей перспективы.
- ♦ *Энергия*: побуждают членов команды к труду (особенно в трудные моменты).

Члены команды, роль которых заключается в **социально-эмоциональной поддержке**, отвечают за удовлетворение эмоциональных потребностей участников груп-

пы, помогают им укрепить свое социальное состояние. Для них характерны следующие черты.

- ♦ *Воодушевляют*: восприимчивы к идеям других участников, не скупаются на похвалы, побуждают членов команды к высказыванию новых предложений.
- ♦ *Создают гармонию*: улаживают конфликты в группе, помогают конфликтующим сторонам прийти к соглашению.
- ♦ *Снижают напряженность*: различными способами (анекдоты, шутки) снимают эмоциональное напряжение.
- ♦ *Стремятся всегда шагать «в ногу»*: как правило, соглашаются с предложениями других членов команды.
- ♦ *Готовы к компромиссам*: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Значение этих ролей наглядно представлено на рис. 18.3. Если большинство членов команды склонны к исполнению социальных ролей, команда становится социально ориентированной. Как правило, ее члены избегают необоснованной критики, стремятся к согласию друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них — гармония взаимоотношений в команде. Участники таких команд получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности. Другой крайний случай — команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели — результату. Такая команда очень эффективна в течение непродолжительного периода времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворения от труда ее участников снижается. «Спецы» обычно не проявляют особых эмоций, избегают оказывать или принимать поддержку коллег, игно-

Активное	Специалист по решению задач	Двойная роль
	<p>Главное — рабочее задание, человеческие потребности игнорируются</p> <p>Важная роль, но если в команде преобладают специалисты, остаются не удовлетворенными социальные потребности участников</p>	<p>Главное — и цели, и люди</p> <p>Ее исполнитель может быть лидером команды</p> <p>Важная, но не главная роль, особенно в тех случаях, когда в команде есть и специалисты, и социально-эмоциональная поддержка</p>
Направленное на решение задач поведение	Сторонний наблюдатель	Социально-эмоциональная поддержка
	<p>Не прилагает особых усилий ни к выполнению задач команды, ни к удовлетворению потребностей ее членов</p> <p>Второстепенная роль, но если ее исполняют слишком много членов группы, команда разваливается</p>	<p>Главное — потребности людей, задачи команды не столь важны</p> <p>Важная роль, но в случае преобладания ее исполнителей, снижается производительность команды</p>
Пассивное	Пассивное	Активное
	Социально ориентированное поведение	

Рис. 18.3. Роли участников команды

рируют эмоциональные и социальные потребности участников команды. В ней абсолютно может отсутствовать юмор и, как следствие, уровень удовлетворения от труда снижается.

Как видно из рис. 18.3, некоторые члены команды могут играть **двойную роль**, т. е. одновременно работают и над поставленной задачей и удовлетворяют эмоциональные потребности других участников. Они вполне могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы. Наконец, есть еще одна роль — роль **стороннего наблюдателя**, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей участников. Обычно такие члены команды не пользуются уважением участников.

Менеджеры не должны забывать, что в хорошей команде должны присутствовать как «специалисты», так и социально-эмоциональная поддержка. Юмор и забота о человеке в не меньшей степени определяют эффективность группы, чем аналитические способности и умение находить решения проблем. Нельзя забывать и о том, что многим людям лучше дается какая-то одна роль: одни склонны решать социальные вопросы, другие — производственные проблемы. Команда должна быть хорошо сбалансирована, и тогда она с успехом просуществует очень долго, ее участники будут получать удовлетворение от труда, а компании — высокие результаты.

Командные процессы

Теперь рассмотрим происходящие в командах внутренние процессы. К командным процессам относятся изменяющиеся во времени динамические силы, на которые может оказывать влияние лидер. В этом разделе мы рассмотрим такие процессы, как развитие команд, их внутренние связи и нормы. Четвертому процессу — конфликтам — посвящен следующий раздел.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Итак, команда создана. Теперь ей предстоит пройти через определенные стадии своего развития. Новая команда имеет множество отличий от зрелой. Вспомните то время, когда вы сами были членом новой команды: какого-нибудь комитета или небольшой группы, совместно работающей над учебным проектом. Со временем в вашей команде происходили существенные изменения. Вначале ее участники знакомились друг с другом, определяли нормы и роли, делили обязанности и обсуждали цели совместной деятельности. Постепенно формируются их взаимосвязи, командные действия начинают напоминать работу отлаженного механизма. Вот тут-то и кроется ловушка для лидеров: они должны идентифицировать стадии развития команды и принимать соответствующие им воздействия, облегчающие функционирование группы.

Исследования показывают, что развитие команды происходит не случайным образом, а проходит через определенные стадии. Существует несколько моделей раз-

вития команд, одна из них представлена на рис. 18.4. Она включает в себя пять стадий, которые обычно следуют друг за другом в определенном порядке. В командах, испытывающих на себе давление или существующих всего несколько дней, смена стадий происходит очень быстро. И на каждой из них лидера и участников команды поджидают новые трудности и новые проблемы.

ФОРМИРОВАНИЕ. Стадия **формирования** команды — это период ориентации и знакомства ее членов друг с другом. Между участниками тает лед недоверия, они проверяют друг друга на возможность завязывания дружеских отношений. В то же время каждый из них определяет, какие виды поведения являются приемлемыми для остальных. На этой стадии велика неопределенность, участники обычно принимают на себя любые полномочия, какие им предложат формальные или неформальные лидеры. Они зависят от команды и будут зависеть от нее до тех пор, пока не уяснят для себя, какие тут приняты правила игры и что от них ожидается. Членов

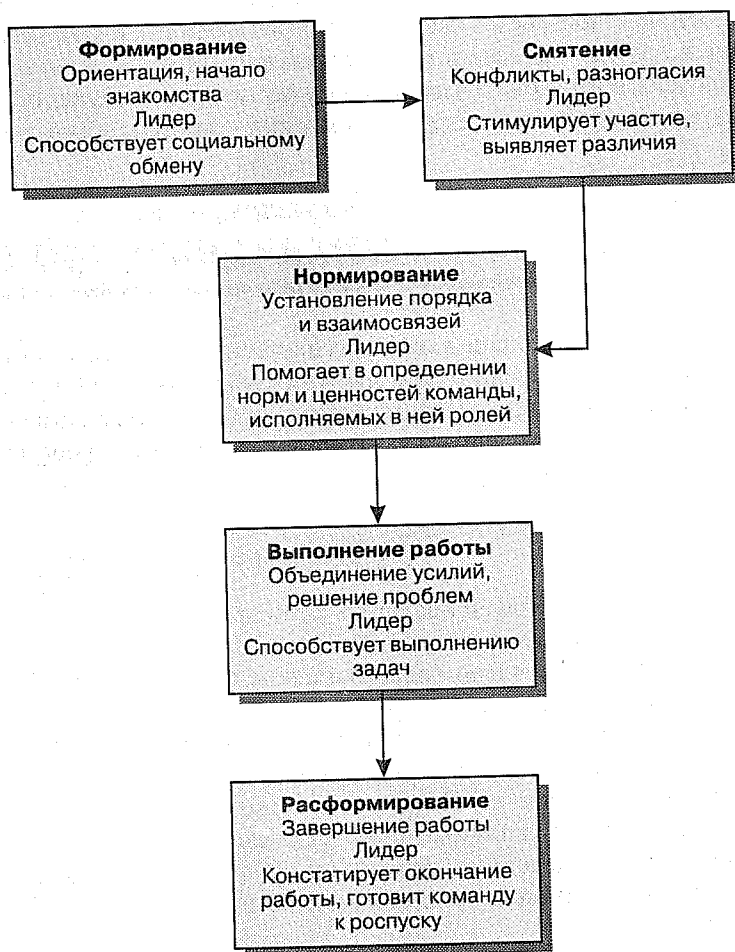


Рис. 18.4. Пять стадий развития команды

группы волнуют вопросы: «Чего от меня ждут?», «Что можно, а что нельзя?», «Подойду ли я им?». На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться, побуждать их к участию в неформальном общении.

СМЯТЕНИЕ. Затем наступает стадия **смятения**, когда проявляются личностные качества членов команды. Они утверждаются в своих ролях, демонстрируют, чего от них можно ждать. Здесь возникают конфликты и разногласия. Члены группы могут по-разному воспринимать миссию команды, их позиции могут изменяться, создаются коалиции-подгруппы. Например, одна половина участников может не соглашаться с другой по поводу основной цели команды и способов ее достижения. Команда еще не является единым целым, ей явно не хватает единства, общности. И пока группа не преодолеет разногласия, ее производительность находится на низком уровне. В это время лидер команды должен побуждать всех ее членов к участию в управлении. Сами участники должны предлагать идеи, обсуждать все возможные варианты решений, прорабатывать все спорные вопросы, особенно в отношении командных целей.

НОРМИРОВАНИЕ. На стадии **нормирования** конфликты находят свое решение, в команде воцаряется гармония, ее члены испытывают чувство общности. Участники приходят к консенсусу относительно распределения ролей, они начинают понимать и принимать друг друга. Различия между ними уже не столь остры, формируются внутренние взаимосвязи. Обычно эта стадия проходит очень быстро. На стадии нормирования лидер должен подчеркивать открытость, оказывать членам группы помощь в определении командных норм и ценностей.

ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ. На стадии **выполнения работы** основное внимание уделяется разрешению возникающих в процессе труда проблем и достижению установленных показателей. Члены команды делают все для выполнения ее миссии. Они координируют свои усилия, осознанно устраняют возникающие разногласия, проблемы разрешаются в интересах общего дела. Между участниками происходит активное прямое общение. На этой стадии лидер команды концентрируется на достижении максимально возможных результатов труда. В этот период возрастает значение как «специалистов», так и социально-эмоциональной поддержки.

РАСФОРМИРОВАНИЕ. Комитеты, специальные группы и имеющие ограниченный набор задач команды по выполнению своих задач вступают в стадию **расформирования**. Выполнение рабочих заданий уже не является приоритетным. Участники команды могут переживать эмоциональный подъем, ощущение привязанности, депрессию или даже горько сожалеть о том, что все заканчивается. Они могут быть рады, что миссия команды выполнена, и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами. В этот момент лидер может официально заявить о прекращении деятельности команды: провести торжественную церемонию, раздать награды или памятные значки.

СПЛОЧЕННОСТЬ КОМАНДЫ

Командная сплоченность — это степень, в которой команда привлекает к себе участников, уровень их мотивации оставаться в группе. В командах с высокой сплоченностью их члены целиком и полностью привержены своей работе, стараются не про-

пускать совместных встреч, воспринимают командные успехи как свои собственные. Низкая сплоченность команды означает, что ее «игроков» не особенно волнуют результаты. Высокая сплоченность рассматривается как положительная характеристика любой команды.

ДЕТЕРМИНАНТЫ КОМАНДНОЙ СПЛОЧЕННОСТИ. Уровень сплоченности во многом определяется характеристиками ее структуры и внешней среды. Прежде всего имеются в виду *командные взаимодействия*. Чем больше контактов происходит между участниками и чем больше времени они проводят вместе, тем более слаженной является команда. Активное общение позволяет людям хорошо узнать друг друга, повышается их приверженность команде. Вторым немаловажным фактором является концепция *общих целей*. Если все члены команды согласны с ее целями, они становятся более сплоченными. Третий фактор — *привлекательность команды для каждого ее члена*: если в команде собрались люди со схожими ценностями и отношениями, им интересно работать вместе.

Теперь что касается среды. Во-первых, на сплоченность команды влияет уровень конкуренции. Когда между командами происходит умеренное соперничество, связи внутри них укрепляются, так как каждая стремится одержать верх в соревновании. Неважно, в чем заключается конкуренция: в том, кто добьется большего объема продаж, или у минимальных показателей брака. В любом случае конкуренция способствует развитию солидарности и укреплению сплоченности. Есть и еще один фактор: успех работы команды и одобрение со стороны. Когда команда добивается успеха и добивается признания со стороны других сотрудников организации, самооценка ее членов повышается, возрастает их приверженность коллективу.

Chaparral Steel, на удивление успешная сталелитейная компания из штата Техас, задалась целью создать у себя суперкоманды, в которых каждый участник будет видеть, как его работа соотносится с деятельностью организации в целом и способствует достижению ее целей. Цель команд в *Chaparral Steel* — укрепление сплоченности и повышение рациональности производства. Порой они добиваются совершенно потрясающих результатов. Например, приобретение нового заводского оборудования — весьма сложная задача для любого предприятия. Калибровка и точная настройка линии может занять годы. А в *Chaparral* команда из четырех человек отбирает поставщика, закупает, организует доставку и устанавливает оборудование всего за один год⁸.

ЧТО ДАЕТ КОМАНДНАЯ СПЛОЧЕННОСТЬ? Преимущества высокой сплоченности (и недостатки низкой) можно разделить на две категории: моральные и производственные. В большинстве случаев сплоченные команды характеризуются прекрасным моральным климатом, в них царит дружественная атмосфера, участники совместно работают, совместно принимают решения и вообще привержены коллективу. Практически всегда высокая сплоченность команды означает отличное настроение у ее членов.

Что касается результатов деятельности сплоченных команд, то тут исследования не дают однозначного ответа. Можно сказать только, что высокая сплоченность вызывает ряд эффектов. Во-первых, в слаженной команде производительность труда участников оказывается более или менее одинаковой. Различия в производительности невелики потому, что в таких командах все стремятся к равенству. В командах

же с низкой сплоченностью разные участники, как правило, показывают различные результаты от очень высоких, до весьма низких.

Что касается производительности команды в целом, исследования говорят о том, что сплоченные команды обладают высоким потенциалом, но уровень реальных результатов определяется взаимоотношениями между командой и менеджментом фирмы. Так что высокая сплоченность отнюдь не гарантирует больших успехов в работе. В поддержку этого вывода говорит и одно из исследований. В нем было изучено более 200 рабочих команд и определена взаимозависимость между результатами работы и внутренней сплоченностью. Команды с высокой сплоченностью демонстрировали высокую производительность в тех случаях, когда их участники ощущали поддержку руководства, и меньшую, когда со стороны менеджеров ощущались враждебность, негативное отношение. В последнем случае в сплоченных командах негласно устанавливаются низкие цели и нормы работы⁹.

Взаимосвязи между результатами деятельности и сплоченностью команд иллюстрирует рис. 18.5. Наибольшая производительность достигается тогда, когда команда, во-первых, слажена, а во-вторых, имеет высокие нормы труда. Последние, как мы упоминали, являются следствием хороших отношений с менеджментом. Умеренная производительность наблюдается в случае, когда имеет место низкая сплоченность и заинтересованность членов команды в достижении общих целей. Но самую низкую производительность демонстрируют сплоченные команды, руководствующиеся низкими нормами труда. Компании *Southwest Airlines* удалось добиться того, что ее сплоченные команды показывают и высокую производительность.

ОСОБЫЙ ПОДХОД К БЕЗОПАСНОСТИ *SOUTHWEST AIRLINES*

Совместные исследования Национального управления по авиации и исследованию космического пространства США (*NASA*) и компании *Boeing* показали, что 60 % всех происшествий с воздушными судами связаны с «человеческим фактором». Авиационная промышленность отреагировала на это заявление внедрением программы по управлению летным персоналом. Правда, наземные авиационные работники с горькой улыбкой называли ее программой по заполнению кабин, потому как большинство авиакомпаний стойко придерживалось мнения, что безопасность «находится в руках» пилота.

Высокие Командные нормы труда	Умеренная производительность Соответствующие целям организации низкие нормы	Высокая производительность Соответствующие целям организации высокие нормы
	Низкая/умеренная производительность Противоречащие целям организации низкие нормы	Низкая производительность Противоречащие целям организации высокие нормы
Низкие	Сильная	Слабая

Командная сплоченность

Рис. 18.5. Взаимозависимость сплоченности, трудовых норм и производительности команды

Но только не в компании *Southwest*. Добившаяся большого успеха слегка «неправильная» авиакомпания, управляемая ярким харизматическим лидером Гербертом Келлегером, расширила программу по управлению персоналом, включив в нее всех своих работников, начиная с пилотов и заканчивая рабочими багажного отделения.

Программа была внедрена после тщательнейшего изучения опыта других авиакомпаний. Полученные результаты были «приведены в соответствие» с уникальной культурой *Southwest Airlines*, и только потом была создана собственная программа обучения. Акцент в ней делался на коммуникации и понимание каждым работником своей роли и ролей коллег. Например, диспетчеры могут понаблюдать за пилотами, которые занимаются на летных тренажерах. Пилоты в свою очередь вникают в вопросы безопасности и срочности работы в багажных отделениях. Комбинация крепкой связи в командах и поддержка со стороны руководства компании позволила работникам *Southwest Airlines* добиться высочайшей в отрасли производительности, а компания в целом стала эталоном безопасности в воздухе¹⁰.

КОМАНДНЫЕ НОРМЫ

Командные **нормы** — это разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки. Как правило, нормы являются неформальными, нигде не зафиксированными (в отличие от правил и процедур). Ценность норм в том, что они определяют рамки дозволенного, т. е. границы допустимого поведения, и существенно облегчают жизнь участникам команды, которые знают, что можно, а что нельзя, что хорошо, а что плохо. Нормы определяют ключевые ценности, показывают, что можно ожидать от той или иной роли, способствуют выживанию команды.

Развитие норм начинается с первых минут общения между участниками команды. Постепенно в их среде появляются правила повседневного поведения и труда. Таким образом, нормы заранее устанавливают приемлемость определенных действий, а значит, направляют членов команды на достижение желаемых результатов или производительности. На рис. 18.6 представлены основные направления развития командных норм.

КРИТИЧЕСКИЕ СОБЫТИЯ. Очень часто произошедшее в команде *критическое событие* создает важный прецедент, который впоследствии рассматривается как образец приемлемых действий. Вот один исторический пример: перед вторжением американских войск на Кубу министр юстиции США Роберт Кеннеди убедил Артура Шлезингера не сообщать президенту Дж. Кеннеди о своих сомнениях. Этот критический случай послужил основой для нормы, в соответствии с которой члены президентской команды воздерживаются от высказывания лидеру особых мнений.

В принципе, начало новой норме может положить любое критическое событие. В одной организации начальник отдела пригласил на обед всех своих сотрудников. На следующий день оказалось, что его единственным участником стал сам глава отдела. Таким образом отказ от совместного времяпрепровождения стал нормой.

ПЕРВЕНСТВО. Под *первенством* понимается следующее: первый имевший место в команде образец поведения становится прецедентом и основой для будущих ожиданий. Например, когда в компании *Sun* создавались первые команды, менеджеры позаботились, чтобы уже на самых первых встречах разрешались важные организационные проблемы. Достигнутые в самом начале успеха стали нормой и в последующей работе.



Рис. 18.6. Четыре направления развития командных норм

ПЕРЕНОС ПОВЕДЕНИЯ. *Перенос поведения* означает привнесение командных норм извне. Один из современных примеров такого явления — норма относительно запрета на курение, существующая во многих управленческих командах. Те, кто курят, тайком пользуются средствами для полоскания рта, чтобы не дай бог остальные не заметили — ведь считается, что все члены команды должны отказаться от вредной привычки. В таких компаниях, как *Johnson & Johnson*, *Dow Chemical* и *Aetna Life & Casualty*, нормой считается такое правило: «Хочешь продвинуться по службе — не кури». Другим ярким проявлением переноса поведения являются небольшие команды студентов, которым преподаватели задают некоторую работу. Изначально считается, что каждый студент должен принимать в ней равное участие и помогать остальным получить хорошую оценку.

ЯВНОЕ ВЫРАЖЕНИЕ. Лидеры или рядовые члены команды могут *явным образом* заявить о нормах. Такие заявления показывают, что будет цениться в команде, а потому оказывают существенное воздействие на ее членов. Пожалуй, явное выражение будущих норм — наиболее эффективный способ изменения норм в уже сложившейся команде. Например, Ричард Бойль, директор компании *Honeywell*, издал указ, освобождающий работников от излишних формальностей и создающий новую норму. Указ, известный как «Ослабим галстук!», гласил:

Я провозглашаю политику свободы в выборе одежды и на это лето ослабляю узел своего галстука. Мы попробуем одеваться по-новому с 15 мая и, ориентировочно, до 15 сентября. Так как разные отделы в разной степени контактируют с клиентами и даже отличаются по температуре воздуха, начальники отделов получают право вносить изменения...

Свобода в выборе одежды требует от каждого из нас здравого мышления. Вы теперь не обязаны носить галстук, но не стоит вдаваться и в другую крайность, переходить на кроссовки, шорты и футболки. Желаю вам приятно и комфортно провести лето. Лично я собираюсь поступить именно так¹¹.

Так руководство *Honeywell* продемонстрировало работникам, что оно стремится к созданию расслабленной, более «домашней» атмосферы на рабочих местах.

Управление конфликтами в командах

И наконец, последняя характеристика процесса работы команды — конфликт. Навыки улаживания конфликтов имеют, пожалуй, важнейшее значение для эффективного управления командами. Конфликт может возникнуть между членами одной команды или между двумя командами. Под **конфликтом** мы понимаем враждебные взаимодействия, когда одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой. Конкуренция в форме соперничества между командами оказывает положительное воздействие, так как заряжает их членов энергией, способствует более производительному труду. Однако если конфликт, что называется, «выходит за рамки», он начинает оказывать разрушительное влияние на команду: портятся отношения, нарушается здоровый обмен идеями и информацией.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Конфликт между членами группы может возникать вследствие ряда причин.

НЕДОСТАТОК РЕСУРСОВ. К ресурсам в данном случае относятся денежные средства, информация и различные поставки. Отдельные стремящиеся к своим целям члены команды могут потребовать дополнительных ресурсов, что становится причиной конфликта. Практически всегда, когда индивиды или команды соперничают за ограниченные или недостаточные ресурсы, конфликт неизбежен.

НЕЧЕТКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ. Причиной конфликта может выступить нечеткое разделение рабочих заданий или должностных обязанностей. Когда сотрудник четко осознает, что он должен делать в настоящий момент и в чем будут заключаться его обязанности в будущем, он твердо знает и свое место в команде. В противном случае члены команды могут разойтись во мнениях относительно того, кто из них должен выполнять ту или иную работу, или имеет право претендовать на ресурсы. Подобные конфликты нередко возникают и в профессиональном спорте между ассоциациями владельцев и игроков команд, когда, к примеру, речь заходит о контроле за проверками на допинг.

КРИЗИС КОММУНИКАЦИЙ. Ошибки в коммуникациях выливаются в непонимание между людьми, командами, неправильное восприятие индивидами друг друга. В некоторых случаях информация придерживается намеренно, что чревато потерей доверия между командами и приводит к затяжным конфликтам.

ЛИЧНОСТНЫЕ АСПЕКТЫ. Иногда люди просто не могут ужиться друг с другом, не находя общего языка ни по каким вопросам, что вызвано базовыми различиями в личностях, ценностях, отношениях. Чаще всего наилучшим выходом из подобной ситуации будет разделение сторон, создание таких условий, чтобы они встречались как можно реже.

РАЗЛИЧИЯ ВО ВЛАСТИ И СТАТУСЕ. Такие различия возникают тогда, когда действия и распоряжения индивида оспариваются другими членами команды. Например, менее престижные должности или отделы обладают в глазах «обществен-

ности» более низким статусом. Нередко индивиды идут на конфликты только для того, чтобы расширить свое влияние (власть) на команду или организацию.

РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ. Очень часто конфликт возникает просто потому, что члены команды преследуют разные функциональные цели (естественная для организаций ситуация). К примеру, то и дело вспыхивают конфликты между имеющими различные цели по продажам торговыми агентами. Необычный конфликт произошел в маркетинговой команде компании *Salvo* (разработка программного обеспечения).

КОНФЛИКТ В МАРКЕТИНГОВОЙ КОМАНДЕ КОМПАНИИ SALVO

Маркетинговые команды компании *Salvo* занимаются подготовкой демонстрационных видеокассет для новых игр и программ, которые затем рассылаются по магазинам дилеров. Рекламные пленки изобилуют звуком и яркой графикой (основное условие успешных продаж). Процедура их разработки предполагает, что маркетолог команды, исходя из содержания программного продукта, составляет кадроплан. Затем кадроплан передается другому члену команды, отвечающему за информационные системы и создающему необходимые копии экранов и графиков.

Ларри, работник отдела маркетинга, — человек энергичный, обладает развитым чувством юмора и стремится во всем добиться лучших результатов. Он знает, что можно сделать на компьютере, хотя сам и не является программистом. Ларри составил очередной кадроплан и передал его Эрику из отдела информационных систем. Эрик — новичок в команде, он человек серьезный и несколько замкнутый. Он написал Ларри изобилующую техническими подробностями записку, в которой объяснил, почему нельзя добиться от программы того, что задумал его коллега. Получив записку, Ларри очень расстроился: во-первых, потому что он многое из нее не понял, а во-вторых, потому что Эрик не пожелал встретиться с ним лично.

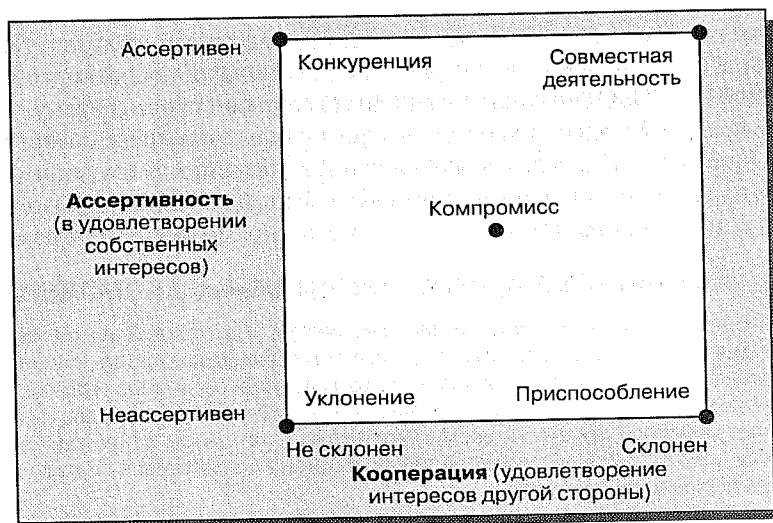
Когда же встреча состоялась, произошел настоящий взрыв эмоций, настолько разными оказались эти два человека и их цели. Взаимное непонимание только усугубило ситуацию. Вдобавок было неясно, кто отвечает за конкретные части создания демонстрационных пленок, потому что новичок Эрик еще не привык подчиняться указаниям другого члена команды. Да, конечная цель у них (предположительно) была одна, но проблемы с общением, нечетким разделением обязанностей, личностными претензиями и целями привели к непримиримому конфликту между ними¹².

СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

В командах, как и у индивидов, вырабатываются определенные стили урегулирования конфликтов. Присущие конкретной команде стили определяются желанием ее участников добиться удовлетворения своих собственных интересов либо потребностей другой стороны. Модель, описывающая стили разрешения конфликтов, представлена на рис. 18.7. В ней используются две индивидуальные характеристики человека: асертивность (настойчивость) и склонность к кооперации.

Хороший член команды избирает наиболее соответствующий ситуации стиль урегулирования конфликтов.

1. *Конкурентный стиль* (асертивность, уверенность в собственной правоте) должен применяться тогда, когда необходимы быстрые решительные действия, особенно если дело касается важных аспектов или непопулярных мер. К примеру, он используется в чрезвычайных ситуациях или при необходимости срочного сокращения издержек.



Источник: *Kenneth Tomas*, «Conflict and Conflict Management», в *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*, ed. *M. D. Dunnette*, New York: John Wiley, 1976, 900.

Рис. 18.7. Модель стилей разрешения конфликтов

2. *Уклонение от конфликта* (неассертивность, отсутствие стремления к кооперации) целесообразно в случаях, когда решение представляется очевидным и изменить его в вашу пользу не представляется возможным. Данный стиль полезен и в тех случаях, когда команде необходима отсрочка для сбора дополнительной информации или когда разрушительные последствия конфликта обойдутся слишком дорого.
3. *Компромиссный стиль* (умеренная ассертивность и умеренная же склонность к кооперации). В наибольшей степени он применим в тех случаях, когда цели обеих сторон одинаково важны, когда оппоненты обладают одинаковой властью и обе стороны стремятся к устраивающему друг друга решению, или когда решение необходимо принять как можно быстрее.
4. *Приспособление* (высокая склонность к кооперации) наиболее эффективно в случаях, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, когда вопрос более важен для других людей, чем для него самого, когда он стремится к необходимому ему в будущем социальному доверию, когда на первый план выходит поддержание гармонии.
5. *Совместная работа* (ассертивность и стремление к кооперации) позволяет обеим сторонам конфликта добиться взаимовыгодного решения, хотя им следует подготовиться к длительным переговорам. Данный стиль адекватен ситуации, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон, когда для достижения консенсуса необходимо участие всех сторон.

Итак, конфликты с другими людьми могут быть урегулированы различными способами. Но что делать менеджеру, когда разногласия возникают в команде, за которую он отвечает, или между командами? Как показывают исследования, в этом случае он может руководствоваться несколькими методами, которые применимы и в случае формализованных конфликтов, например между профсоюзом и руководством фирмы.

ЦЕЛИ ВЫСШЕГО УРОВНЯ. Целями высшего уровня называют наиболее важные миссии, которые не могут быть достигнуты одной из сторон в одиночку. В данном

случае люди в прямом смысле должны взяться за руки. Чем интенсивнее будут направленные на достижение целей команды или организации усилия, тем более будут ослабевать существовавшие между ними противоречия.

ТОРГИ/ПЕРЕГОВОРЫ. В данном случае обе стороны активно участвуют в систематическом поиске наилучшего решения. К решению проблемы, из-за которой возник конфликт, они подходят логически. Переговоры весьма эффективны в том случае, когда стороны абстрагируются от претензий личного характера и разрешают конфликт в интересах дела.

ПОСРЕДНИЧЕСТВО. В данном случае для устранения разногласий привлекается третья сторона — посредник. Это может быть руководитель команды, менеджер более высокого уровня или специалист из отдела человеческих ресурсов. Посредник может обсудить суть проблемы с каждой из враждующих сторон и предложить свое решение. Если найти устраивающий обе стороны вариант не удастся, сторонам следует обратиться к посреднику с просьбой выступить судьей в их споре.

ЧЕТКОЕ ОПИСАНИЕ ЗАДАЧ. Если конфликт является результатом двусмысленности и неопределенности, свести его до минимума позволяет четкое описание задач и обязанностей. В этом случае обе стороны будут знать, какие задачи они должны выполнить и границы сфер своих полномочий.

СТИМУЛИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ. Формированию сходных представлений способствуют надлежащие коммуникативные потоки. Сама возможность собраться вместе и обменяться информацией способствует урегулированию конфликта. Когда стороны узнают друг друга ближе, уменьшается и взаимная подозрительность, у них появляется шанс на совместную работу.

Конфликт между Ларри и Эриком из компании *Salvo* был в конце концов разрешен за счет улучшения коммуникаций, четкого определения задач каждого из них и обоюдного стремления к цели высшего уровня — созданию готового продукта. Одна из причин конфликта заключалась в том, что Ларри придерживался конкурентного стиля, а Эрик старался избежать проблем. Ларри отправился к Эрику поговорить, и выяснилось, что каждый из них преследует свою цель. Ларри хотел получить пленку сразу, немедленно, а Эрик намеревался доработать ее. Они пришли к выводу о необходимости совместной работы над разрешением конфликта и последовательного обсуждения всех спорных моментов. Дебби, еще один член команды, согласилась им помочь. Кроме всего прочего, Ларри и Эрик составили четкий график работ и уточнили взаимные обязанности.

Преимущества и недостатки работы в командах

Прежде чем решить, что для выполнения той или иной задачи организация будет использовать командный труд, менеджменту необходимо взвесить все «за» и «против». Создание команды может позитивно сказаться как на производи-

тельности, так и на степени удовлетворения от труда ее участников. Но, с другой стороны, могут возникнуть и ситуации, когда мотивация и качество труда сотрудников снизятся.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Наиболее полно потенциал команд раскрывается в тех случаях, когда менеджмент стимулирует высокую производительность всех ее членов: увеличивается интенсивность труда, возрастают индивидуальное удовлетворение участников, степень интеграции их навыков и способностей, организационная гибкость.

УРОВЕНЬ ИНТЕНСИВНОСТИ УСИЛИЙ. Объединение работников в команды способствует высвобождению огромной внутренней энергии и творческого потенциала, конечно, если работники положительно воспринимают саму идею использования для выполнения рабочих заданий не только рук, но и интеллектуальных возможностей. В некоторых компаниях обнаружили, что переход к командному труду способствует интенсификации усилий работников¹³. В одном из отделений компании *Northern Telecom* команды высвободили такую энергию, вызвали у рабочих такой энтузиазм, что, возможно, именно этот фактор позволил фирме удержаться на плаву (см. «Движущие силы управленческой революции»). Одним из объяснений этого явления служит исследование, подтверждающее, что работа в команде усиливает мотивацию человека. Имеет место так называемая **социальная поддержка**, когда в присутствии других людей мотивация и качество труда индивида повышаются. Уже одно то, что на тебя смотрят другие люди, дает человеку заряд энергии.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ. У каждого из нас имеются потребности в любви и привязанности, потребности в близких связях. Работа в командах способствует их удовлетворению. Активное участие в работе команды не оставляет времени для скуки и очень часто способствует развитию в человеке чувства собственного достоинства, ведь он отдает работе всего себя. Люди, работающие в подобных командах, лучше справляются со стрессом и получают удовольствие от своей деятельности.

РАСШИРЕНИЕ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ. Немаловажное преимущество использования команд заключается в делегировании полномочий работникам, в результате чего те же задачи решают более подготовленные сотрудники. Взять хотя бы то, что участники команды учатся выполнять все встающие перед ними задачи. В командах рождаются интеллектуальные решения, позволяющие выполнить рабочие задания быстрее, проще и дешевле.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ГИБКОСТЬ. Традиционные организации имеют жесткую структуру, когда каждый сотрудник выполняет одно закрепленное за ним рабочее задание. В командах работают от 5 до 15 человек, и все они могут выполнять обязанности друг друга. В случае необходимости рабочее задание команды может быть реорганизовано, а сотрудники — перераспределены, что позволяет повысить гибкость выпуска товаров и услуг, организация получает возможность адекватно реагировать на быстро изменяющиеся потребности покупателей.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**КОМАНДНАЯ РАБОТА В КОМПАНИИ NORTHERN TELECOM**

Однажды в воскресенье утром в храме А. Оливер услышал слова местного священника о миссионерской программе развития: «Мы будем вас учить, поддерживать и давать все необходимое». Что говорилось в проповеди в дальнейшем, А. Оливер не запомнил. Он был слишком занят мыслями о новых командах в компании *Northern Telecom* (*Nortel*).

За день до того, как А. Оливер занял пост директора производства в ремонтном и дистрибьюторском центре *Nortel* в штате Теннесси, компания уволила 600 из 800 сотрудников и полностью остановила производство. Оставшиеся работники были деморализованы, большинство были уверены, что компания скоро закроется совсем. И А. Оливер решил научить их, поддержать и дать все необходимое, чтобы дела пошли на лад.

Прежде всего необходимо было научить подчиненных. Все работники приняли участие в семинарах, посвященных «ключевым ценностям», а именно работе в командах, обслуживанию покупателей, принятию на себя риска и качеству. А. Оливер хотел, чтобы каждый из них взялся за работу с твердым желанием вывести команду в победители, поэтому курсы были обязаны посещать все, начиная с него самого и заканчивая уборщицами. Через год сотрудники приступили к изучению навыков решения проблем, урегулирования конфликтов, обслуживания клиентов и проведения командных собраний. Поддержка заключалась в создании командных структур, работники получили право в случае необходимости созывать собрания, командам делегировали полномочия по решению многих производственных вопросов. Менеджерам же были поручены роли бизнес-консультантов. Для них были организованы специальные обучающие программы. Наконец, надо было предоставить все необходимое: рядовые сотрудники получили знания по таким сложным дисциплинам, как маркетинг, научились читать финансовую документацию, строить графики рабочих процессов.

Сегодня это отделение *Nortel* может по праву похвастаться одним из самых высоких уровней удовлетворения покупателей, оно получило статус всеамериканского ремонтного центра. Объем продаж возрос на 12 %, а показатель абсентеизма, равный в 1988 г. 6 %, снизился до 2 %. Но сердце А. Оливера растопили не эти цифры, а рвение, которое проявляют рабочие на производстве. В ходе ежегодного опроса на вопрос: «Что бы вы сделали, будучи менеджером» большинство сотрудников ответили: «Повысил бы себя в должности». А. Оливер получает длиннющие списки предложений по улучшению работы компании. Как сказал один сотрудник, программа позволила всем «рабочим отделения родиться заново».

Источник: John Southerst, «Now Everyone Can Be a Boss», Canadian Business, May 1994, 48–50.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Принимая решение о создании команд, необходимо оценить возможные организационные издержки. Низкая эффективность работы команд требует, как правило, перестройки властной структуры, борьбы с безбилетниками, затрат, связанных с координацией их деятельности.

ПЕРЕСТРОЙКА СТРУКТУРЫ ВЛАСТИ. Когда в компании создаются команды из рабочих низших уровней, в наибольшем проигрыше оказываются менеджеры низшего и среднего звена. Они просто не желают делиться с кем-либо своими полномочиями. И на самом деле производительная работа команд означает, что потребность компании в менеджерах низших уровней уменьшается (прежде всего, в случае самоуправляемых команд, в которых работники полностью принимают на себя обязанности вышестоящих начальников). Менеджерам очень трудно приспособиться к но-

вой ситуации; они боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые обязательные для выживания ориентированные на людей управленческие навыки.

БЕЗБИЛЕТНИКИ. Безбилетником называют человека, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но вносит непропорционально низкий вклад в достижение результатов. Впрочем, существует и другой термин — *социальное отлынивание*, характеризующий сотрудников, трудовые усилия которых не соответствуют среднему для группы уровню. В крупных командах вероятность того, что кто-то будет работать меньше других, очень высока. Так, исследования показывают, что когда за веревку тянет один человек, он прилагает больше усилий, чем когда выполняет те же действия в составе группы. Или такой пример: когда человека просят хлопнуть в ладоши, он делает это гораздо громче в одиночку или в небольшой группе, нежели в составе большого коллектива. Проблема безбилетников существует и в студенческих рабочих группах. Некоторые студенты работают над проектом, а некоторые просто числятся в нем, и уж во всяком случае любой студент заинтересован не столько в проекте, сколько в своей оценке.

ЗАТРАТЫ НА КООРДИНАЦИЮ. Время и энергия, необходимые для координации работы группы людей, носят название **затрат на координацию**. Всегда необходимо какое-то время для подготовки к процессу труда, для того чтобы решить, кто будет выполнять определенные рабочие задания и когда. Обратимся еще раз к примеру студенческих групп. Их участники должны встретиться после занятий просто для того, чтобы решить, когда они соберутся вместе и начнут работу над заданием. Так и в бизнесе: необходимо проверять графики, делать телефонные звонки, назначать встречи — и все это только для того, чтобы начать работу. На администрирование и координирование работы членов группы уходят многие часы. Так, студенты порой считают, что они выполнили бы порученный проект самостоятельно, причем быстрее, чем в группе.

Вопросы

1. Компания *Volvo* приняла решение о необходимости создания команд на сборке автомобилей во многом потому, что ей необходимо было привлечь и удержать работников. В Швеции высокая зарплата не является мотивирующим фактором (высокие налоги), вдобавок существует много других рабочих мест. Является ли эта причина создания команд достаточной?
2. Были ли вы участником формальной вертикальной команды? Оперативной группы? Комитета? Команды, включающей в себя и менеджеров, и простых работников? Как отличалась ваша работа в команде от деятельности за ее пределами?
3. Через какие пять стадий развития проходит команда? Что происходит с ней на каждой стадии?
4. Как вы объясните появление во многих компаниях самоуправляемых команд по решению проблем?
5. Предположим, вы являетесь членом команды студентов, работающей над проектом, и один из вас не выполнил свое задание. Какую стратегию разрешения конфликта вы выберете?

6. Считаете ли вы, что конфликты в «умеренных дозах» полезны для организации?
7. Когда вы работаете в команде, какую роль вы играете: специалиста по решению проблем или социально-эмоциональную? Какая роль более важна для эффективной работы команды?
8. Как соотносятся между собой сплоченность команды и показатели производительности?
9. Что такое «командные нормы»? Какие нормы существовали в командах, в деятельности которых вы принимали участие?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

У ВАС ГРУППА ИЛИ ЕДИНАЯ КОМАНДА?

Вспомните студенческую группу, в которой вам доводилось участвовать, и ответьте на следующие вопросы.

	Полностью не согласен				Полностью согласен
1. В группе регулярно проводились рабочие встречи, которые посещали все студенты	1	2	3	4	5
2. Студенты разделяли одни и те же цели (относительно групповых заданий и итоговых оценок)	1	2	3	4	5
3. Основное внимание на встречах уделялось заданиям, дискуссии были продолжительны и активны	1	2	3	4	5
4. Конфликты и разногласия обсуждались до тех пор, пока группа не находила решения	1	2	3	4	5
5. Члены группы внимательно слушали друг друга	1	2	3	4	5
6. Мы действительно доверяли друг другу, говорили между собой о своих чувствах	1	2	3	4	5
7. Роли лидеров выполнялись поочередно и совместно; студенты брали на себя инициативу тогда, когда они были нужны группе	1	2	3	4	5
8. Каждый член группы находил способ внести свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
9. Я получил удовольствие от участия в этой группе	1	2	3	4	5
10. Мы полностью доверяли друг другу	1	2	3	4	5
11. Члены группы устанавливали обратную связь, которая способствовала большей эффективности	1	2	3	4	5
12. Каждый из студентов отвечал за свою часть работы и за успех всей группы	1	2	3	4	5
13. Члены группы уважали друг друга; нам нравилось работать вместе	1	2	3	4	5
Сумма баллов _____					

Как вы догадались, все вопросы относятся к проблеме сплоченности группы. Если вы оценили ее в 52 балла и более, ваша группа была настоящей командой. Поздравляем. Если вы набрали от 39 до 51 балла, значит, в группе существовало позитивное единство, причем оно могло развиваться. Если вы набрали от 26 до 38 баллов, единство в группе было слабым, возможно, участие в ней не принесло вам удовлетворения. Если группа получила менее 26 баллов, назвать вашу работу групповой очень трудно.

Помните, что команда не возникает сама по себе. Отдельные ее участники, такие как вы, должны понимать, что значит работать в команде, и, естественно, соответствующим образом строить свои отношения в ней. Что вы могли бы сделать, чтобы ваша студенческая группа начала приближаться команде? Проявили бы вы инициативу? Проявите ли вы ее в будущем?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

БЕЗОПАСНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ИЛИ ВЕРНОСТЬ КОМАНДЕ?

Нэнси — член команды, которая разрабатывает новый продукт под названием «Лоперамид» — жидкое лекарство от диареи для тех, кто не может принимать таблетки (младенцев, детей постарше и пожилых людей). В «Лоперамиде» содержится в 44 раза больше сахараина, чем допускалось по нормам Управления по контролю за продуктами и лекарствами для пищевых продуктов, но каких-либо положений о предельном содержании сахараина в лекарствах не существует.

Нэнси была единственным медицинским работником из семи членов команды. Все они разделяют мнение о необходимости снижения содержания сахараина в лекарстве. На создание новой формулы было отведено три месяца. Но руководство компании оказывает давление на команду, с тем чтобы она разрешила провести испытания препарата со старой формулой. После горячих дебатов все члены команды, кроме Нэнси, проголосовали за тестирование. На это Нэнси сказали, что ее отстранят от проекта, понизят в должности и будут считать неспособной к работе в команде вообще и с сотрудниками отдела маркетинга в частности. Нэнси знала, что каких-либо данных о том, что сахарин причинит ущерб потенциальным потребителям «Лоперамида», не существует, но она настаивает на необходимости корректных тестов.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Отказаться подписывать бумаги. Нэнси — медик и обязана отстаивать то, во что она как врач верит.
2. Уволиться. Нет никаких оснований оставаться в компании и получать наказание за этически корректное поведение. Пусть за испытания лекарства отвечает кто-то другой.
3. Подписать документы, ведь все остальные члены команды выступают за тестирование, которое не противоречит закону и должно быть проведено. Благо при этом единство команды и эффективность компании не пострадают.

Источник: Tom L. Beauchamp, Ethical Theory and Business, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

КОМАНДЫ КОМПАНИИ А. О. SMITH

На заводе компании *A. O. Smith* в Милуоки работники изнывали от скуки, ведь каждые 20 секунд им приходилось повторять одни и те же однообразные движения. Сварка, клепка — и часть кузова автомобиля или грузовика отправляется на заводы *General Motors*. Еще в начале 1980-х гг. *GM* передала часть своего производства другим фирмам, к числу которых относится и *Smith*, а позже заставила их снизить отпускные цены.

Испытывая жесткие ограничения по ресурсам, в *Smith* в рамках перехода к командной организации труда попробовали применить программу кружков качества. Качество улучшилось, но профсоюз отказался сотрудничать с фирмой. Правда, по мере распространения команд во многих других фирмах председатель профсоюза Б. Блэкман сменил гнев на милость. Профсоюз настаивает на том, чтобы в команде было от пяти до семи человек, чтобы они периодически могли меняться работой и выбирать лидера. Руководство *Smith* согласилось с требованиями профсоюза и передало контроль над производственным процессом в руки рабочих. Существенно уменьшилось соотношение менеджеров и сотрудников — от 1:10 до 1:34.

Руководство компании не торопится с распространением команд, поскольку считает, что работники должны проявлять инициативу в их организации, команды должны развиваться самостоятельно, на основе полученного опыта. Так, пользуясь поддержкой профсоюза, *Smith* трансформировалась из традиционного производственного предприятия с суровыми условиями труда и враждебными отношениями между менеджментом и сотрудниками в новую культуру, характеризующуюся участием работников в управлении. Еще не все проблемы разрешены, завод пока не достиг проектных показателей производительности. Но наблюдатели уверены, что старая система производства успешно заменена новой, более конкурентоспособной.

ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с тезисом о том, что команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников?
2. В чем может состоять следующий направленный на формирование новой корпоративной культуры шаг менеджмента *A. O. Smith*?

Источник: *John Hoerr*, «The Cultural Revolution at *A. O. Smith*», *Business Week*, May 29, 1989, 66–68.

СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В КОМПАНИИ *SOUTHWEST AIRLINES*

Southwest Airlines — авиакомпания, успех которой основывается на стратегии, принципиально отличной от действий ее конкурентов. Образованная в конце 1980-х гг., она ориентировалась на недорогие, непритязательные, частые, короткие рейсы, без деления на классы. Зато на них царилась весьма непринужденная атмосфера. Большинство аналитиков приписывают достижения *Southwest Airlines* ее основателю и исполнительному директору Гербу Келлегеру, однако сам он, скорее всего, скажет, что успехи компании связаны с ее сотрудниками, которые умеют сохранять дух победителей в условиях самой жесткой конкуренции.

Бизнес и корпоративная культура *Southwest Airlines* основывается на трех основных принципах: все внимание — покупателю, делегирование полномочий и участие всех работников в процессе принятия решений, улучшение деятельности при любой возможности. И это не только слова. Возьмем, например, агента из службы сервиса, который помог одному из пассажиров, когда тот, находясь уже на грани паники, отчаянно пытался зарегистрировать свою собаку на калифорнийский рейс. Но *Southwest* не занимается перевозкой животных, так что пассажир вполне мог вообще не улететь. Агент предложил клиенту на время приютить его четвероногого друга у себя дома на две недели! Результат — испорченный газон во дворе дома агента, но чрезвычайно довольный клиент.

Как удается этой организации внушать работникам всех уровней такую готовность к действию, к принятию решений, принятию риска, одним словом, к лидерству? Корпорация относится к работникам точно так же, как к пассажирам, т. е. уделяет огромное внимание удовлетворению их потребностей, поддерживает решения, которые они принимают. Либби Сартэйн, вице-президент по человеческим ресурсам, описывает культуру *Southwest* как «...позволяющую избегать жалоб и поддерживать в людях отличное настроение». Бюрократия (формальные правила и процедуры) сведена к минимуму. В процессе обслуживания клиентов работники могут «делать все, что они считают правильным».

Да, приоритеты компании не в соблюдении принципов иерархии, а в нарушении правил (в хорошем смысле слова). Но это не все. В *Southwest Airlines* тщательно отбирают и обучают работников законам ее культуры. «Компания воспитывает в сотрудниках гордость за свою работу и чувство собственников», — продолжает Л. Сартэйн. Первые шаги к успеху начинаются с процесса отбора работников, когда выбираются люди, способные целиком посвятить себя делу команды.

Начиная с самого первого дня работы в компании, сотрудники включаются в непрерывный процесс обучения. «В *Southwest Airlines* лидерство начинается с того момента, когда человек впервые открывает двери компании. Мы не считаем лидерами только руководителей более-менее высоких уровней. По сути, наша культура позволяет вообще обойтись без высокопоставленного высокомерия. Мы ведь работаем как одна большая команда, — утверждает Л. Сартэйн, — и поэтому учим людей быть лидерами с того самого момента, как они узнают, что приняты на работу. На вакантные должности мы берем только “наших” людей, и у человека всегда есть возможность развиваться».

Корпоративная культура *Southwest Airlines* развивает в людях чувство гордости, собственности и приверженности своей работе, причем не только внутри компании, но и вообще в жизни. У сотрудников *Southwest* всегда есть возможность проявить себя, и не обязательно на рабочем месте. Шерри Фелпс говорит, что «...вы делаете свою работу такой, какой хотите». А чтобы чувство собственника не оставалось лишь чувством, компания с самых первых дней предлагает работникам планы участия в прибылях и акциях. Таким образом, действия работников по сокращению расходов непосредственно влияют на уровень их личных доходов и прибыли компании.

«Мы говорим своим людям, что ценим гибкость», — объясняет Г. Келлегер. А если учесть, что даже директор не может предвидеть все возникающие при перевозке миллионов пассажиров проблемы, работников необходимо учить, в том числе учить принимать решения. «Мы говорим своим людям: “Эй, заранее все не предусмотреть, так

что вы должны уметь справляться сами. Будете принимать решения — действуйте благоразумно. Мы верим, что вы способны на великие дела. А если что-то пойдет не так, мы вам об этом скажем — без лишней критики и пересудов за спиной».

ВОПРОСЫ

1. Опишите ситуационные факторы и характеристики сотрудников *Southwest Airlines*. Какой стиль лидерства в организации они предполагают?
2. Какие субституты лидерства имеют место в *Southwest Airlines*?
3. Вспомните свое прошлое место (места) работы. Как бы вы охарактеризовали принятые в этих организациях стили руководства? Как они соотносятся со стилем лидерства в *Southwest Airlines*? Какое влияние оказывали эти различия на вашу работу?

Источники: А. Bryant, «United's Bid to Rule Western Skies», *The New York Times*, September 16, 1994, C1; С. А. Jaffe, «Moving Fast By Standing Still», *Nation's Business*, October, 1991, 59.

КОГДА РАБОТНИКИ СТАНОВЯТСЯ ЧАСТЬЮ СЕМЬИ

Нэнси Кейн, кулинарный обозреватель журнала *Business Horizons*, советует всем, кто прибывает в Даллас, хотя бы раз заглянуть в одну из булочных и кафе компании *la Madeline*. «Возможно, вам повезет и вас поприветствует один из самых веселых и дружелюбных предпринимателей мира — Патрик Эскуар». Расскажем об этом человеке поподробнее, благо, его история несет в себе немало полезных уроков.

П. Эскуар основал *la Madeline* в начале 1980-х гг. после провала его планов по переносу в Европу традиционных американских родео. У него не было никакого опыта ведения ресторанного бизнеса, равно как и работы в булочных. Но зато он вырос во Франции, в Долине Луары, и понимал толк в хорошей еде, хорошем вине и хорошей жизни. С американской культурой Патрик познакомился, когда он работал в Париже промоутером в рекламном агентстве *Young & Rubicam*. Переехав в поисках новых возможностей в США, он познакомился со Стэнли Маркусом, основателем сети универмагов *Neiman Marcus*, который и посоветовал ему открыть неподалеку от местного университета настоящую французскую булочную. Так он и сделал!

К 1996 г. у *la Madeline* было более 30 отделений по всей округе. В каждой булочной выдерживается единая концепция: она должна быть домашнего типа, а к покупателям нужно относиться как к «гостям». Как и многие другие предприниматели, П. Эскуар целиком и полностью предан своим клиентам. На все их предложения он отвечает лично, в письменном виде и, разумеется, реальными делами. Его приверженность, впрочем, распространяется и на персонал. Патрику не нравятся слова «рабочий» и «работник». Он предпочитает называть сотрудников своей фирмы коллегами, так как убежден, что все они работают на благо компании. «Они — члены семьи, — говорит Патрик. — Если что-то происходит с ними или в их семьях, мы всегда оказываем помощь». Он убежден, что такое отношение к сотрудникам определяет основные принципы менеджмента компании и его действия.

Джереми Хартли, президент *la Madeline*, может подтвердить, что в компании действительно царит теплая семейная атмосфера. «Здесь очень важны свободные, открытые, ничем не ограниченные коммуникации... чувство, что ты принадлежишь к чему-то больше-

му, нежели собственная булочная, что твой вклад уважают и ценят». Дж. Хартли считает, что такой моральный климат наряду с хорошей подготовкой сотрудников, включающей поездки во Францию, играет важную роль в отношении сотрудников к посетителям. «Мы хотим, чтобы люди заботились о своих гостях», — говорит он, и то же самое делают руководители компании во главе с П. Эскуаром: заботятся о своих коллегах.

Очень часто работников компании хвалят за то, что они преподносят «гостям» сюрпризы. У людей существуют и формальные возможности высказать свои предложения руководству. Такие встречи называются здесь форумами. На форуме работники компании говорят о том, что и как можно сделать лучше, что говорят гости и что думают они сами.

Так что, коммуникации и семейная атмосфера — единственные источники мотивации в *la Madeline*? Конечно, нет. Хотя П. Эскуар и презирает понятия «корпорация» и «работники», существуют формальные программы вознаграждения. Есть, например, программа «Французский франк», когда хорошо проявившие себя работники получают франки, которые затем могут «обменять». В канун Рождества регулярно проводятся вечеринки, на которые приглашаются не только менеджеры, но и все сотрудники. У менеджеров, достаточно долго проработавших в *la Madeline*, есть возможность приобретения акций компании и участия в премиальных программах.

П. Эскуар создал на удивление стабильный коллектив менеджеров — и это в отрасли, известной высочайшей текучестью кадров! В отличие от других ресторанов здесь уважают право на личную жизнь: рабочая неделя менеджера не превышает 50 часов. Один из руководителей сказал, что в других фирмах ему приходилось работать по 70, 75 и даже 80 часов в неделю. Очевидно, что здоровые, отдохнувшие люди получают удовольствие от труда и рады сделать нечто приятное тем, кого они обслуживают.

La Madeline продолжает развиваться и каждый ее сотрудник знает, что здесь у него есть будущее. Первый шаг — должность начальника смены, а там недалеко и до поста менеджера. Компания сама стимулирует такие повышения, и ее политика отлично работает на формирование приверженности фирме.

Так что, работает семейная культура *la Madeline*? Еще как! У компании 30 отделений и она продолжает открывать новые в Вашингтоне, Чикаго, Атланте и, конечно же, у себя на родине... в Техасе.

ВОПРОСЫ

1. Какие элементы теорий мотивации использует П. Эскуар в отношениях с коллегами?
2. Опишите, что, по вашему мнению, ожидает П. Эскуар от менеджеров и организации?
3. Могли бы вы сами работать в такой компании, как *la Madeline*? Какие элементы этой организации показались вам наиболее привлекательными?

Источник: L. Stones and K. Lynn, «Entrepreneurism + Customer Service = Success», Management Review, November 1993, 38–44.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕСТВА ЧЕРЕЗ КОММУНИКАЦИИ

Осуществляя коммуникации с заинтересованными группами, компания имеет возможность использования различных каналов. Корпорация *Centex*, к примеру, вы-

пускает специальные видеозаписи, новостные бюллетени, годовые отчеты и многое, многое другое. И все для того, чтобы подчеркнуть, какое значение крупнейшая в США строительная компания (специализирующаяся на возведении индивидуальных жилых домов) придает планированию, финансовой мощи и людям, которым она обязана всеми своими достижениями.

Размах деятельности *Centex* (а в 1996 г. журнал «*Fortune*» отвел компании второе место среди самых выдающихся компаний США в сфере строительства) обуславливает пристальное внимание аналитиков инвестиционных компаний к финансовому здоровью корпорации. Руководители высших уровней несколько раз в год лично встречаются с инвесторами. Тираж ее годового отчета составляет 35 тыс. экземпляров. Процесс его составления начинается с тщательного изучения аудитории, для которой он предназначается. К числу сегментов потребителей отчетов относятся акционеры, финансовые аналитики, потенциальные и текущие клиенты, работники, представители средств массовой информации, студенты.

Каждый год компания ставит перед составителями отчетов новые цели, однако главное, что они должны сделать — точно и понятно донести до публики сведения о «состоянии здоровья компании». Так, в отчете *Centex* за 1995 г. были выделены две основные темы: люди как неотъемлемая часть корпорации и фискальный консерватизм. Вступительная статья, обращенная к акционерам, например, начиналась такими словами: «В 1995 финансовом году работники *Centex* вновь продемонстрировали способность эффективно управлять компанией, несмотря на нестабильные экономические условия и жесткую конкуренцию». Далее во вступлении рассказывается о результатах работы за год и стратегических инициативах компании.

Другой пример корпоративных коммуникаций в *Centex* — видеопрограмма под названием «Создание общества». В ней дается обзор участия компании в общественной жизни, выступают многие высокопоставленные руководители. Тим Эллер, президент и исполнительный директор *Centex Homes*, рассказывает зрителям, что, хотя *Centex* и большая корпорация, «...в глазах покупателей она — одна большая семья, потому что для них *Centex* — прежде всего люди, которые работают в фирме». Дэвид Куин, первый вице-президент и главный финансовый администратор *Centex*, добавляет: «С тех пор как в 1969 г. мы стали открытым акционерным обществом, у нас не было ни убытков, ни крупных списаний. Это заслуга наших сотрудников, придерживающихся крайне консервативной политики в бухгалтерском учете и финансировании, стремящихся поддерживать “здоровый” баланс».

Информационный бюллетень для работников «*Centex Some Times*», содержит самую разную информацию. На первой полосе обычно размещаются отзывы о компании в средствах массовой информации или репортажи о получении ею каких-либо наград. Достойное место в нем находят и финансовые результаты деятельности корпорации. Впрочем, в «*Some Times*» говорится не только о корпоративных достижениях. Так, в бюллетене был помещен огромный репортаж об участии работников одного из отделений в фокус-группах, рассматривавших проблемы будущих продуктов *Centex*. Последние несколько страниц каждого бюллетеня отводятся, помимо всего прочего, под статьи о достижениях отдельных работников, добровольных мероприятиях и разъяснения о действующей в компании системе вознаграждения.

Centex реализует стратегию роста и прибыльности, не забывая при этом активно общаться со своими заинтересованными группами.

ВОПРОСЫ

1. Коммуникации с представителями различных заинтересованных групп *Centex* осуществляются с использованием специфических каналов. А к каким еще коммуникативным каналам могла бы обратиться *Centex*?
2. О каком элементе коммуникативного процесса ничего не говорится в данном материале?
3. Вы когда-нибудь работали в организации, в которой выпускаются информационные бюллетени для сотрудников? Читали ли вы их?

Источник: *Centex Some Times*, Employee Newsletter, Centex Corporation, vol. 7, No. 1, March 7, 1995 and vol. 7, No. 2, July 1, 1995; *M. F. Van Breda and D. Jobe*, Centex, American Institute of Certified Public Accountants, Case No. 92-12, 1995; Centex Corporation Annual Report, Centex Corporation, Dallas, Texas.

Литература

- ¹ «Training in the 1990s», The Wall Street Journal, March 1, 1990, B1.
- ² *Robert B. Reich*, «Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero», Harvard Business Review, May–June 1987, 77–83.
- ³ *Gregory L. Miles*, «Suddenly, USX Is Playing Mr. Nice Guy», Business Week, June 26, 1989, 151–152.
- ⁴ *John Hoerr*, «Benefits for the Back Office, Too», Business Week, July 10, 1989, 59.
- ⁵ *Brian Dumaine*, «The Trouble with Teams», Fortune, September 5, 1994, 86–92; *Brian Dumaine*, «Who Needs a Boss?», Fortune, May 7, 1990, 52–60.
- ⁶ *David Woodruff, James B. Treece, Sunita Wadekar Bhargava, Karen Lowry*, «Saturn», Business Week, August 17, 1992, 87–91.
- ⁷ О результатах исследований относительно размеров групп читайте в *M. E. Shaw*, Group Dynamics, 3d ed., New York, McGraw-Hill, 1981; *G. Manners*, «Another Look at Group Size, Group Problem Solving and Member Consensus», Academy of Management Journal 18, 1975, 715–724.
- ⁸ *Dumaine*, «Who Needs a Boss?»
- ⁹ *Stanley E. Seashore*, Group Cohesiveness in the Industrial Work Group, Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1954.
- ¹⁰ *Connie Bovier*, «Teamwork: The Heart of the Airline», Training, June 1993, 53–58.
- ¹¹ *Richard J. Boyle*, «Wrestling with Jellyfish», Harvard Business Review, January–February 1984.
- ¹² *Mary Jean Parson*, «The Peer Conflict», Supervisory Management, May 1986, 25–31.
- ¹³ *Gary Jacobson*, «A Teamwork Ultimatum Puts Kimberly Clark's Mill Back on the Map», Management Review, July 1989, 28–31.

ЧАСТЬ VI

КОНТРОЛЬ

Группа листвы, будь листочки цветов на подоконнике, лист дерева или зеленая изгородь, на первый взгляд представляется единообразным объектом. Но при ближайшем рассмотрении обнаруживается некая система контроля и ограничений, позволяющая каждому листочку разворачиваться в предназначенное для него время, добавляя нечто свое в совершенство объекта в целом. Потребности отдельных листочков в солнечном свете и питании различны, точно так же как каждая организация предъявляет особые требования к контролю над производством и движением к поставленным целям. Каждый листочек имеет сложную сеть сосудов, которые представляют собой каналы жизнеобеспечения растения. И точно так же любая организация нуждается в сложных системах информации и контроля. Надлежащий контроль гарантирует, что каждая «ветвь» организации получает необходимое «питание», причем это в равной мере относится как к контролю качества на производственной линии, так и к новейшим офисным технологиям.

Глава 19

КОНТРОЛЬ НАД КАЧЕСТВОМ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Значение контроля

Стратегическое планирование и контроль над качеством

Изменения внешней среды

Этапы традиционного процесса контроля

Фокус организационного контроля

Упреждающий контроль

Сопутствующий контроль

Контроль с обратной связью

Подходы к контролю качества

Традиционный бюрократический контроль

Децентрализованный контроль

Управление тотальным качеством

Методы и приемы УТК

Факторы успеха УТК

Элементы эффективного организационного контроля

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление об:

- ◆ Организационном контроле как ключевой функции менеджмента
- ◆ Соотношении организационного контроля и стратегического планирования
- ◆ Этапах процесса контроля
- ◆ Различиях фокуса контроля (упреждающий, сопутствующий контроль и контроль с обратной связью)
- ◆ Бюрократическом и децентрализованном подходах к контролю, а также методах реализации каждого из них
- ◆ Концепции управления тотальным качеством
- ◆ Методах управления тотальным качеством (кружки качества, делегирование полномочий, контрольные сравнения, сокращение времени цикла, внешние источники и непрерывные усовершенствования)
- ◆ Тенденциях развития методов организационного контроля

Управленческая проблема

Почему в компании *Whistler* (крупнейший в США поставщик радиолокационных станций) сменились президент и вице-президент по производству? В компании возникли проблемы контроля над качеством. Требования заказчиков к радарам возрастали так быстро, что постоянные изменения в технологии производства привели к немыслимым для компании показателям брака — по результатам освидетельствования 25 % радаров не удовлетворяли требованиям. Из 250 производственных рабочих *Whistler* более 100 человек занимались устранением неисправностей. У стен одного из заводов были складированы 2 млн бракованных деталей и уже не нужных комплектующих. Естественно, что производственные издержки существенно возросли. Материнская компания *Dynatech* поручила вновь назначенным руководителям *Whistler* добиться снижения издержек и повышения качества продукции. Единственная альтернатива — закрытие размещенных в США заводов¹.

Будь вы консультантом, что бы вы порекомендовали предпринять новому руководству? Какие управленческие воздействия будут способствовать повышению качества на заводах *Whistler*?

Длительное время *Whistler* «купалась в роскоши» высокого спроса на достаточно дорогую продукцию, но низкое качество чуть не погубило компанию. Ее пример демонстрирует, насколько важен контроль над качеством для успеха организации и с какими проблемами может быть сопряжено принятие мер по повышению его эффективности.

Контроль, особенно контроль над качеством — вопрос, ответ на который должен найти каждый менеджер каждой компании. Статьи американских газет в начале 1990 г., посвященные скандалу связанному с громадным превышением банковских кредитов членами Конгресса США в банке Палаты представителей — это статьи о проблеме контроля. Время, необходимое для пополнения запасов товаров, продолжительность ожидания покупателями в очередях к кассовым аппаратам в супермаркетах и количество этапов обработки и упаковки отснятой видеопленки — все эти проблемы имеют непосредственное отношение к контролю. Связанные с отсутствием надлежащего контроля за деятельностью биржевых маклеров громадные потери компании *Merrill Lynch*, сокращение численности ее сотрудников на 9 тыс. человек и перенос фокуса стратегии на обслуживание потребителя и прибыли — также проблема контроля. Контроль, включая контроль над качеством, ставит в повестку дня еще и проблему производительности сотрудников офисов, в том числе и решение таких вопросов, как улучшение обслуживания потребителей, устранение узких мест и уменьшение ошибок в чисто бумажной работе.

Значение контроля

Президент центра передового производства провинции Онтарио Кен Джонс рассказывал, что несколько лет назад компания *IBM Canada* сделала заказ на некото-

рые детали новому поставщику в Японии. В нем компания оговорила, что бракованных деталей в партии должно быть не более чем 1,5 % от общего их количества — достаточно высокий по тем временам для Северной Америки стандарт. Японцы выполнили заказ, но вместе с основной партией пришел небольшой «довесок» деталей. В сопроводительном письме говорилось: «Мы не знаем, зачем вам понадобилось 1,5 % бракованных деталей, однако для удобства упаковали их отдельно»².

История как нельзя лучше иллюстрирует проблему контроля в Северной Америке. Во-первых, для американцев и канадцев характерно самодовольство, основывающееся на предположении о первенстве в вопросах контроля над качеством. Во-вторых, принятая в компаниях США и Канады пирамидальная система контроля носит в некотором смысле феодальный характер. Ожидается, что высший менеджмент должен контролировать абсолютно все и принимать все решения, тогда как менеджерам среднего и низшего звена уготовано реализовывать их, а производственные рабочие обязаны «от и до» выполнять указание своих начальников.

По мере формирования новой философии контроля пирамида переворачивается основанием вверх. На протяжении этой книги мы рассматривали проблемы участия в управлении работников нижних уровней организации. Высший менеджмент уже не рассматривается как инстанция, имеющая исключительное право на определение «правильных» путей выполнения тех или иных рабочих задач. Все чаще контроль над выполнением конкретных задач осуществляют те, кто находится не дальше 15 метров от места событий. Так в компании *IBM Canada* все 11 тыс. сотрудников в той или иной форме участвуют в принятии управленческих решений, ибо ее уже не удовлетворяют былые стандарты качества (1,5 % бракованных деталей).

Организационный контроль определяется как систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям³. Эффективный контроль предполагает, что менеджеры (или работники) планируют и устанавливают нормативные показатели, внедряют информационную систему, обеспечивающую получение данных о фактически достигнутых показателях и в случае необходимости предпринимают корректирующие воздействия. Например, установившие определенные нормативные показатели менеджеры компании *Whistler* длительное время получали информацию о снижении качества продукции, но они не смогли предложить эффективных корректирующих воздействий, которые изменили бы поведение сотрудников.

Стратегическое планирование и контроль над качеством

Установление действенного организационного контроля требует от менеджмента интеграции контроля над качеством с концепциями стратегического планирования. Если контроль ограничивается мониторингом внутренней деятельности, повыша-

ется вероятность того, что он окажется неспособным помочь организации в достижении ее стратегических целей. Значение взаимосвязи стратегии и контроля возрастает в связи с тем, что стратегия призвана отражать возникающие во внешней среде угрозы и возможности.

ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Изменчивость внешнего окружения, воздействия социальных, экономических, технологических и политических сил негативно отражаются на устойчивости положения организации. Иногда изменения внешней среды происходят постепенно, что позволяет организации своевременно трансформировать систему внутреннего контроля, но гораздо чаще они приводят к **разрывам однородности внешней среды**, т. е. существенные сдвиги в ней происходят в течение коротких периодов времени. В таких случаях менеджмент организации должен предпринимать самые срочные «ответные меры». К примеру, не так давно в сфере банковского бизнеса развитие происходило плавно, постепенно, процентные ставки и число кредитных учреждений определялись правительством. Но внезапно (в масштабе истории) возникли новые финансовые учреждения и банкам приходится конкурировать не только между собой, но и со страховыми компаниями и биржевыми брокерами.

Что означают разрывы однородности внешней среды для организационного контроля? Фирма адаптируется к изменившимся условиям посредством стратегического планирования. Организация детально изучает внешнее окружение и разрабатывает стратегические планы, учитывающие новые благоприятные возможности и потенциальные угрозы. Внутренние системы контроля должны трансформироваться таким образом, чтобы отражать новые цели и новые нормативные показатели. Обеспечение возможности учета факторов, рассматриваемых как неуправляемые, предполагает высокую степень гибкости внутренней системы контроля.

Как показано на рис. 19.1, неуправляемые события приводят к созданию новых стратегических планов, которые в свою очередь ведут к появлению новых нормативных показателей, видов деятельности и систем обратной связи. Гибкость контроля предполагает более высокую степень вовлечения сотрудников организации в процесс труда. Таким образом, цикл контроля, в котором устанавливаются нор-



Источник: Peter Lorange, Michael F. Scott Morton, Sumantra Ghoshal, Strategic Control, St. Paul, Minn.: West, 1986.

Рис. 19.1. Взаимосвязи организационного контроля и стратегического планирования

мативы, измеряются результаты и предпринимаются корректирующие действия, непрерывно изменяется. В отсутствие жесткой зависимости системы контроля и стратегии организация может оказаться в ситуации, когда ее сотрудники отдадут все силы достижению текущих целей, которые с недавних пор утратили актуальность.

Руководство подразделения *Frito-Lay* компании *PepsiCo* в ответ на повышение уровня турбулентности внешней среды приняло решение о сокращении цикла контроля.

СОКРАЩЕНИЕ ЦИКЛА КОНТРОЛЯ В *FRITO-LAY*

Не так давно управление *Frito-Lay* отличалось высокой степенью централизации и занимало доминирующие позиции на рынке (в силу осуществления массовых закупок и крупных масштабов производства). Однако гибкость организации оставляла желать много лучшего. Так, на выяснение причин снижения объемов сбыта в Кливленде или Далласе уходило не менее 4–5 месяцев. Для того чтобы ускорить реакцию организации (в аспекте качества продукции), было принято решение о необходимости сокращения продолжительности цикла контроля за счет получения оперативной информации об объемах продаж. Интенсивная конкуренция в производстве легких закусок означает, что компания рискует понести значительные убытки, если ее соперники неожиданно представят новую продукцию или «возьмутся за топор» ценовых войн. 10 тыс. торговых представителей компании получили переносные компьютеры, используя которые они ежедневно отчитываются перед штаб-квартирой о произведенных за день операциях. Исчезла необходимость тратить долгие часы на заполнение форм, которые месяцами «мариновались» в информационных каналах. Рутинную работу делают компьютеры, а торговые представители имеют возможность заниматься рекламой и продвижением товаров. Как только аналитики замечают снижение спроса на какую-то продукцию (подсоленные закуски, к примеру), компания стремится немедленно ввести новые стимулы для покупателей или снижает цены. Высокая гибкость контроля позволяет *Frito-Lay* мгновенно реагировать на внезапные изменения внешней среды⁴.

ЭТАПЫ ТРАДИЦИОННОГО ПРОЦЕССА КОНТРОЛЯ

Традиционная система организационного контроля предполагает наличие четырех ключевых этапов (см. рис. 19.2).

УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. В рамках общего стратегического плана организации менеджеры определяют отделам конкретные цели в форме особых операционных условий, в том числе некие *нормативные показатели*, по которым сверяется организационная деятельность. Такие стандарты могут включать в себя «уменьшение брака с 15 до 3 %», «повышение корпоративного дохода на инвестиции до 7 %» или «снижение числа несчастных случаев на каждые 100 тыс. рабочих часов». В компании *American Airlines* устанавливают нормативные показатели на такие виды деятельности, как обновление парка авиалайнеров, назначение льготных пассажирских тарифов для привлечения чувствительных к ценам путешественников, повышение коэффициентов загрузки пассажирских перевозок и увеличение объемов грузоперевозок. В компании *Motorola*, мировом лидере в вопросах качества, действуют специальные нормативы, так называемые «Шесть Сигма», в соответствии с которыми число дефектных единиц любой продукции или услуг не должно превышать 3,4 на миллион. Нормативные показатели должны устанавливаться предельно точно, чтобы менеджеры и рабочие постоянно использовали их в повседневной деятельности.



Рис. 19.2. Этапы процесса контроля

ИЗМЕРЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ. Многие организации разрабатывают количественные нормативные показатели (ежедневные, еженедельные, ежемесячные). Например, когда в компании *USAA* (страховая и инвестиционная группа) замедлились темпы роста производительности, ее исполнительный директор Роберт Макдермот пришел к выводу, что «виноваты» в этом не столько сотрудники, сколько принятая в ней система нормативных показателей. Тщательная ее проверка закончилась созданием новой системы показателей, используемых для графического представления и оценки деятельности сотрудников в четырех целевых сферах: качество, количество, своевременность и обслуживание потребителей. Полученные данные используются для определения размеров вознаграждения сотрудников. Вскоре показатели производительности *USAA* обрели утраченную было динамику. Но в большинстве компаний менеджеры не позволяют себе полагаться исключительно на количественные измерители. Их интересуют и успехи в продвижении к таким целям, как повышение степени участия сотрудников в управлении и их личностный рост.

СРАВНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ С НОРМАТИВНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ. Третий этап состоит в детальном сравнении фактических результатов деятельности и нормативных показателей. Во многих компаниях целевые показатели указываются непосредственно в компьютерных распечатках вместе с фактическими результатами за предыдущую неделю и год, что упрощает менеджерам осуществление сравнения. Компания *A. O. Smith* (производство комплектующих для автомобилей), в частности, постоянно оценивает, в какой степени продукция ее заводов соответствует изменениям в конструкции автомобилей корпораций-покупателей. Полученные менеджерами *Smith* данные позволили сделать вывод, что 20 % объемов ее продаж

составляет новая продукция (производимая не более пяти лет). Был сделан вывод, что одна из целей компании может состоять в диверсификации производства.

В тех случаях, когда полученные результаты не соответствуют нормативным показателям, следует помнить, что далеко не всегда их сравнение легко осуществимо. Возможно, менеджерам, анализирующим причины возникновения проблем, придется «поднырнуть» под «поверхностную гладь» бизнеса. Если нормативный показатель предусматривал увеличение числа торговых сделок на 10 %, а торговому представителю удалось «выйти» на 8 %, в чем состоит причина невыполнения задания? Возможно, несколько потенциальных клиентов в его регионе были вынуждены «свернуть» бизнес или возросла активность конкурентов? Не исключено, что торговому представителю просто недостает навыков заключения сделок. Менеджеры должны тщательно анализировать подобные отклонения, что позволяет им осознать всю совокупность определяющих результаты факторов. Эффективный контроль со стороны менеджмента предполагает как субъективные оценки, так и обсуждение возникших проблем с сотрудниками организации, а также объективный анализ данных о достигнутых результатах.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. За *корректирующими воздействиями* должны следовать изменения производственной деятельности, с тем чтобы вернуть ее в русло приемлемых нормативных показателей. Традиционный подход к контролю (сверху вниз) предполагает, что для внесения необходимых изменений менеджеры используют официальные властные полномочия: побуждают сотрудников к более интенсивному труду, перепроектируют технологические процессы или увольняют работников. К примеру, когда однажды в ночь на пятницу неявка рабочих ночной смены на заводе *АМС Jeep* (штат Огайо) достигла 15 % (нормативный показатель — 10 %), корректирующие воздействия менеджмента выразились в закрытии предприятия и отправке домой остальных 85 % рабочих (естественно, без всякой оплаты). Но современные подходы требуют от менеджмента определить корректирующие воздействия совместно с сотрудниками (возможно, с помощью проблемных групп или кружков качества). Достижение удовлетворительных результатов способствует установлению позитивной обратной связи.

В некоторых случаях в коррективах нуждаются сами нормативные показатели. Если отделам организации в течение длительного времени не удается достичь поставленных целей (либо нормативы постоянно превышаются), менеджеры могут прийти к заключению о том, что установленные ориентиры непомерно высоки или слишком низки. Точно так же при возникновении влияющих на результаты деятельности организации непредвиденных обстоятельств может потребоваться переход от действующих к более реалистичным, обеспечивающим позитивную мотивацию сотрудников, показателям.

Возможно, при достижении (превышении) сотрудниками целевых показателей менеджмент примет решение о необходимости позитивного подкрепления. Перевыполнивший плановые задания отдел может быть премирован, менеджеры могут торжественно поздравить сотрудников с хорошо выполненным рабочим заданием. Игнорирование менеджментом организации отделов, добившихся высоких показателей деятельности, даже если это выгодно с точки зрения корректирующих воздействий в других ее частях, недопустимо.

Фокус организационного контроля

На каких частях организации должны фокусировать внимание менеджеры в процессе проектирования и внедрения системы контроля? Деятельность организации определяется производственным процессом, поэтому целесообразно сконцентрировать внимание менеджмента на предварительных, основных или заключительных его этапах⁵. Например, автомобильный дилер может «настроить» фокус контроля на действия сотрудников при получении и подготовке к продаже новых легковых машин, в процессе их продажи либо по его окончании. Так, тщательный осмотр новых автомобилей и внимательный подбор сотрудников являются формами предпродажного контроля. Доведение до сотрудников правил и процедур процесса реализации автомобилей и наблюдение за их действиями при общении с покупателями должны рассматриваться как контроль во время продажи. Подсчет числа вновь проданных автомобилей в течение месяца или телефонные опросы, имеющие целью подтверждение удовлетворения заключенными торговыми сделками, составляют элементы послепродажного контроля. Эти три типа контрольных мероприятий формально называют *упреждающим контролем*, *сопутствующим контролем* и *контролем с обратной связью* (см. рис. 19.3).

УПРЕЖДАЮЩИЙ КОНТРОЛЬ

Упреждающий контроль фокусируется на поступающих в организацию человеческих, материальных и финансовых ресурсах. Иногда его называют *предварительным*, или *превентивным контролем качества*, цель которого состоит в проверке качества входящих потоков и позволяет предотвратить возникновение проблем при выполнении организацией стоящих перед ней задач. Упреждающий контроль призван идентифицировать и предотвратить отклонения прежде, чем они могут возникнуть.

Упреждающий контроль уместен при подборе и найме новых работников. Так, на завод компании *Westinghouse* в Коледж Стейшэн принимаются только 5 % из числа подавших заявления кандидатов, поскольку его культура адекватна только определенным типам личности. В компании *Tandem Computer* кандидаты на занятие вакансий менеджеров среднего звена должны пройти 20-часовое собеседование (с пристрастием) с вышестоящими или равными по уровню управленцами. Прежде чем компания *McDonald's* открыла свой первый ресторан в Москве, ее специалистам пришлось заняться внедрением как технологий по выращиванию высококачественного картофеля, так и по выпечке булочек. Превентивный контроль позволил московскому ресторану добиться принятого во всем мире качества продукции и обслуживания. Требования, в соответствии с которыми профессиональные футболисты, баскетболисты и бейсболисты перед заключением с ними контрактов проходят имеющее юридическую силу медицинское обследование, — еще одна форма упреждающего контроля.

СОПУТСТВУЮЩИЙ КОНТРОЛЬ

Сопутствующий контроль состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации, направленном на проверку соблюдения ими принятых стандартов

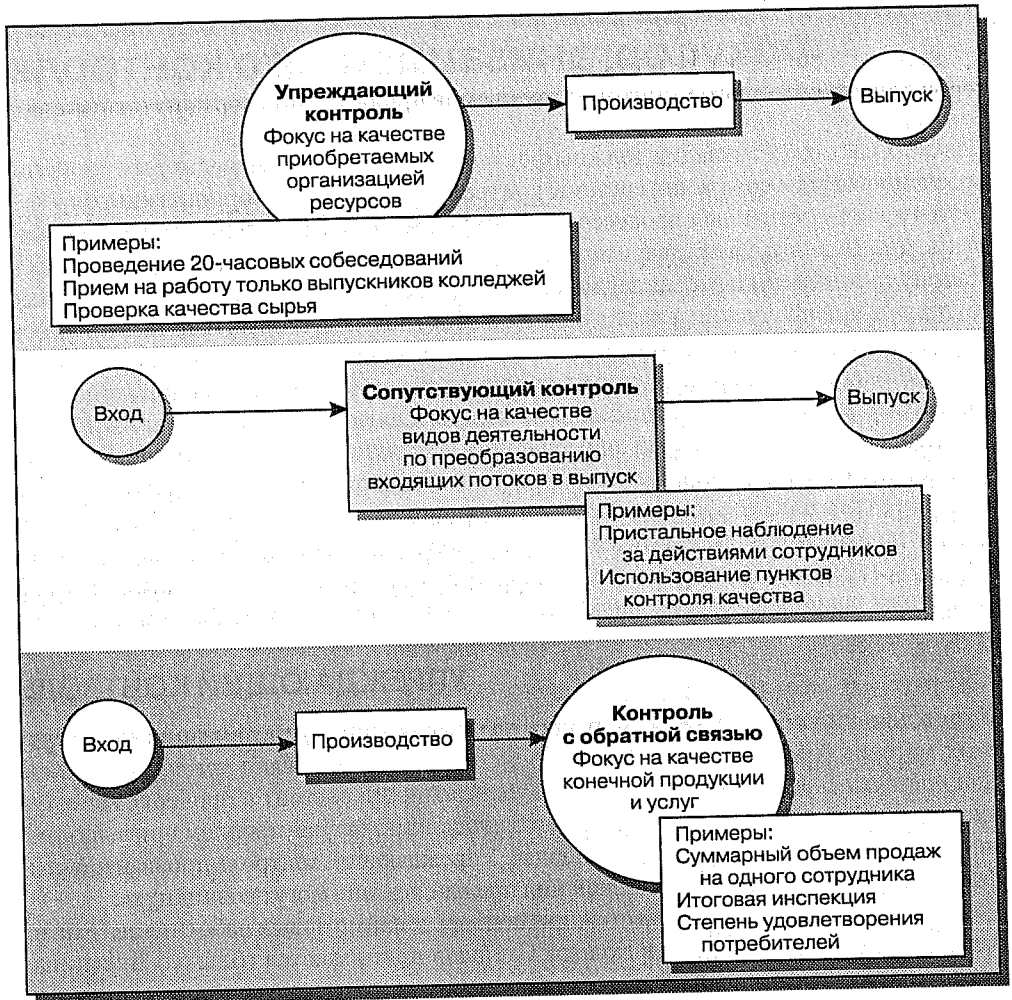


Рис. 19.3. Фокус организационного контроля

качества. Сопутствующий контроль является наиболее общей формой контроля, призванной оценивать текущую производственную деятельность. В его основе — нормативные показатели, правила и руководящие положения по выполнению рабочих задач и поведению сотрудников. Дизайн сопутствующего контроля призван обеспечить менеджменту уверенность в том, что производственная деятельность сотрудников направлена на достижение нормативных показателей.

К примеру, в строительной компании необходимость в жестких процедурах отбора при приеме на работу отсутствует. Сотруднику просто предоставляется возможность выполнить рабочее задание, а менеджер наблюдает за его действиями. Если рабочий соблюдает принятые правила и показывает высокую производительность, он остается в организации. Как правило, в промышленных компаниях менеджеры производственных отделов предусматривают последовательный ряд точек

контроля качества, с тем чтобы контролировать завершение определенных этапов процесса производства. Использование компанией *Frito-Lay* переносных компьютеров для ежесуточного мониторинга объемов продаж — пример сопутствующего контроля.

КОНТРОЛЬ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ

Контроль с обратной связью фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности организации. Иногда его называют *контролем после действия* или *контролем по результатам*, так как основное внимание менеджмента концентрируется на качестве конечных продуктов или услуг. Примеры — интенсивная проверка готовой продукции (холодильников) на заводах *General Electric* или осуществляемая компанией *Caterpillar Tractor* проверка находящейся у потребителей техники после 300 и 500 часов ее использования. Когда менеджеры команд профессиональной Национальной баскетбольной ассоциации фокусируют внимание на победах или поражениях во встречах, они используют контроль с обратной связью. Если баскетбольная команда как организация выигрывает определенное целевым заданием число игр за сезон, она признается удовлетворяющей стандартам качества.

Подходы к контролю качества

В основе подходов организации к качеству — ее философия контроля. Компании, философия которых предполагает участие сотрудников в управлении, наделение их властью, оказываются перед выбором между традиционным бюрократическим и современным децентрализованным подходами. В большинстве организаций прослеживаются определенные аспекты и бюрократического, и децентрализованного контроля, но многие менеджеры делают ударение на одном из них (в зависимости от корпоративной культуры и собственных предпочтений относительно методов контроля). В общем и целом современные организации постепенно отказываются от прямого иерархического контроля в пользу большей децентрализации, распределения информации и наделения властью сотрудников.

ТРАДИЦИОННЫЙ БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Под **бюрократическим контролем** понимается использование правил, предписываемая политика, иерархия власти, письменная документация, системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов⁶. Бюрократический контроль полагается на культурную значимость традиционного контроля сверху вниз и реализуется через административную систему организации, что предполагает установление качественных целей и направленные на их достижение действия сотрудников,

регулируемые официальными правилами и положениями. Выделяют следующие важнейшие элементы бюрократического контроля.

ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРЫ. Правила и процедуры включают в себя стандартные операционные процедуры и политику, определяющие стандарты поведения работников. Правила базируются на организационном опыте и диктуют принятое поведение и стандарты качества выполнения рабочих заданий (к примеру, показатель дефектной продукции не должен превышать 0,5 %).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ. Контрольные системы включают в себя организационные системы, такие как бюджет, финансовая отчетность, системы премирования, операционный менеджмент и управление по целям, обеспечивающие мониторинг и оценку показателей деятельности. По своей природе они, как правило, являются количественными системами, нередко предусматривающими измерение результатов на суточной и даже часовой базе. Более подробно контрольные системы будут рассматриваться в гл. 20–22.

ВЛАСТНАЯ ИЕРАРХИЯ. Иерархия власти предполагает, что контроль осуществляется персонально на основе должностных полномочий. Менеджеры несут ответственность за контроль над действиями подчиненных посредством прямого надзора. Контроль со стороны проверяющего подкрепляется его официальной властью. Участие сотрудников низших уровней в процессе контроля не предполагается.

ОТДЕЛ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА. В дополнение к властной иерархии власти ответственность за мониторинг выполнения нормативных показателей в таких сферах, как производство, возлагается на отдел контроля качества. Для того чтобы убедиться в соблюдении сотрудниками установленных стандартов качества, контролеры проводят периодические проверки. Отдел контроля качества играет важнейшую роль в поддержании принятых в организации стандартов.

ОТБОР И ОБУЧЕНИЕ. Бюрократические методы контроля предусматривают весьма официальный характер отбора и обучения. Предписываются целевые письменные оформляемые тесты, предназначенные для наглядной оценки того, соответствуют ли претенденты критериям найма сотрудников, количественно определяются такие демографические характеристики, как образование и опыт работы, что позволяет наглядно представить, обладают ли кандидаты надлежащей квалификацией. Формализованные процедуры отбора предназначены для обеспечения широких возможностей приема сотрудников в организацию, но они сопряжены с большой bureaucratic работой.

ТЕХНОЛОГИЯ. Технологии оказывают двоякое влияние на функционирование системы бюрократического контроля. Во-первых, они определяют контроль над рабочим потоком и его темпами. Например, технологии определяют скорость и принятые на сборочном конвейере стандарты действий рабочих. Во-вторых, мониторинг за действиями сотрудников может осуществляться с помощью компьютерных технологий. Как правило, подобные формы контроля используют организации сферы услуг. В компании *AT&T*, к примеру, система мониторинга отслеживает число секунд, которые занимает у каждого оператора ответ на телефонный звонок, а в *American Express* — действия фиксирующих оплату счетов регистраторов и ответы сотрудников на вопросы держателей кредитных карт. Такие системы позволяют менеджменту ежедневно получать данные о производительности каждого операто-

ра и каждого отдела. Организациям доступны и новые системы, которые позволяют контролерам прослушивать разговоры сотрудников, вести учет времени их личных телефонных звонков.

Многие менеджеры эффективно используют бюрократические методы контроля, но излишне пристальный контроль нередко приводит к нежелательным результатам. Сотрудники обычно негативно воспринимают неослабный надзор, могут попытаться саботировать систему контроля. Однако и недостаточный контроль за их действиями является неприемлемым. Достижение равновесия — задача не из легких.

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЙ КОНТРОЛЬ

Децентрализованный контроль основывается на ценностях (социальные ценности, традиции, общие для сотрудников воззрения и доверие, способствующие формированию приверженности организационным целям), едва ли не противоположных культуре бюрократического контроля. Сотрудники пользуются доверием менеджмента, а управленческая команда уверена, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них требования. Предполагается, что для выполнения рабочих заданий достаточно минимальных указаний и стандартов, а сотрудники могут участвовать в установлении нормативных показателей и дизайне системы контроля.

В условиях децентрализованного контроля новые технологии способствуют наделению сотрудников дополнительной властью, так как предоставляют им доступ к необходимой для принятия решений информации. Так, корпоративные информационные системы позволяют каждому сотруднику получить данные, которые были когда-то доступны очень немногим. Ежемесячно 97 тыс. сотрудников компании *Hewlett-Packard* (используется децентрализованный контроль) обмениваются по электронной почте 20 млн сообщений, имеют доступ к почти 3 трлн информационных параметров (таких, как технические спецификации), заключают более 0,25 млн электронных сделок с потребителями продукции и поставщиками. «Обладая возможностью широкого и полного разделения информации без ее фильтрации иерархией, — говорит Роберт Уолкер, глава службы информации *HP*, — мы осуществляем руководство именно тем способом, к которому всегда стремились»⁷. Доступ сотрудников к необходимой информации и расширение круга их полномочий устраняет необходимость в традиционном бюрократическом подходе. Децентрализованный контроль обычно реализуется в следующих сферах.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА. Корпоративная культура, т. е. некие нормы и ценности, разделяемые членами организации, рассматривалась нами в гл. 3. Если организация обладает сильной корпоративной культурой, ценности которой соответствуют ее целям, такая культура оказывается мощным средством контроля. Организация становится подобна большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу. Корпоративные традиции, такие как «Путь *Hewlett-Packard*» и розовый *Cadillac* Мэри Кей, приобщают сотрудников к соответствующим целям компании ценностям, диктуют им поведение, направленное на решение общих задач.

ГРУППА РАВНЫХ. В гл. 18 мы рассматривали проблему командных норм, указывали, что уровень сплоченности команд влияет на поведение наемных работни-

ков. Установление контроля равных приводит к снижению потребности в бюрократическом контроле сверху вниз. Сотрудники находятся под «прессом» пристального внимания к их действиям тех, кто трудится бок о бок с ними, приверженности командным нормам.

САМОКОНТРОЛЬ. Никакая организация не имеет возможности контролировать *все* действия своих сотрудников. Только самодисциплина и самоконтроль удерживают работников в рамках принятых в компании стандартов. Большинство сотрудников привносят в свой труд некую веру в необходимость ее выполнения на высоком уровне качества, желают внести вклад в успех организации и получить взамен адекватное вознаграждение. Чем в большей мере менеджмент способен использовать преимущества самоконтроля, тем больше может снижаться степень жесткости бюрократического контроля. Как правило, наибольший уровень самоконтроля демонстрируют квалифицированные опытные сотрудники, предъявляющие высокие внутренние требования к результатам своего труда. Повышению уровня самоконтроля способствует и наделение работников дополнительной властью. Доступ к информации и права принятия решений благоприятствуют развитию чувств ответственности, гордости, значимости (в отличие от чувства «зубца корпоративной шестеренки»).

ОТБОР И СОЦИАЛИЗАЦИЯ НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ. Децентрализация контроля предусматривает более тщательный отбор сотрудников организации, разделяющих ценности ее культуры, стремящихся внести вклад в ее успех. Очень часто акцент переносится с формальных процедур отбора на личностные оценки. При поступлении на работу в компанию *Procter & Gamble* каждый кандидат проходит собеседование с несколькими специалистами, обладающими навыками исследования личностных характеристик (способности к командному труду или отношение к персональной ответственности). Далее следует целый день собеседований один на один и беседа с группой во время обеда. После того как кандидат принят на работу, он проходит интенсивное обучение, в ходе которого знакомится с ценностями, стандартами и традициями компании. Скрупулезный отбор и социализация новых работников — эффективное средство ознакомления с ценностями, целями и традициями компании, что означает возможность децентрализации контроля над их деятельностью.

Итак, методы децентрализованного контроля существенно отличаются от традиционных. Заметьте, что каждый из наборов методов обеспечивает организационный контроль. Ошибочно предполагать, что децентрализованный контроль слабее или представляет собой отсутствие контроля лишь на том основании, что в нем в меньшей степени используются правила, процедуры, надзор. Более того, некоторые специалисты уверены, что децентрализованный подход является более жесткой формой контроля, так как способствует активному участию, вовлеченности в него самих сотрудников. Децентрализация — это волна, несущая в будущее, на гребень которой взбирается все больше компаний, принимающих децентрализацию в качестве составной части сильной корпоративной культуры, побуждающей работников к высокой вовлеченности в процесс труда.

В табл. 19.1 сравниваются методы бюрократического и децентрализованного контроля. Бюрократический контроль заинтересован в угодливости, а децентрализо-

ванный в обязательности. Бюрократические методы держатся на подробно определяемых стандартах, смысл которых переводится на человеческий язык как требования минимального результата, они направлены сверху вниз. Вознаграждение за труд базируется на индивидуальных показателях. Рядовые сотрудники практически не участвуют в процессе контроля. Методы децентрализованного контроля предполагают, что сотрудники направляют свои усилия на соблюдение соответствующих организационным целям стандартов. Влияние носит взаимный характер в том смысле, что сотрудники имеют право голоса не только в определении путей решения рабочих задач, но и в определении нормативных показателей и дизайне систем контроля. Правила и процедуры уступают место общим, разделяемым сотрудниками целям и ценностям. Вознаграждение за труд базируется, скорее, не на индивидуальных показателях, а на результатах команды, отдела, организации в целом. Такая система побуждает сотрудников к взаимопомощи в деле повышения качества, а не к соперничеству.

Пример того, насколько далеко может заходить децентрализованный контроль — опыт компании *Marquette Electronics*.

Таблица 19.1. Бюрократические и децентрализованные методы контроля

	Бюрократические	Децентрализованные
Назначение	Подчинение сотрудников указаниям менеджеров	Приверженность наемных работников качеству
Приемы	Правила, системы контроля, иерархия, контролеры, отбор и обучение, технологии	Корпоративная культура, контроль равных, самоконтроль и социализация
Ожидаемые результаты	Минимальные результаты определяются пригодными для измерения стандартами; фиксированные индикаторы	Настрой на высокие результаты, ориентация на динамический рынок
Организационная структура	Громоздкая структура, контроль сверху вниз Правила и процедуры координации и контроля Власть должности; отдел контроля занимается мониторингом качества	Простая структура, взаимовлияние Разделяемые цели, ценности и традиции координации и контроля Власть знаний и опыта; качество — дело каждого
Вознаграждение	Базируется на достижениях сотрудника в выполнении рабочих заданий	Основывается на достижениях группы и долевом распределении между сотрудниками
Участие в управлении	Формальное и узкое (например, с использованием процедур подачи жалоб)	Неформальное и широкое, включая контроль качества, дизайн систем и организационное руководство

Источник: *Richard E. Walton*, «From Control To Commitment in the Workplace», *Harvard Business Review*, March—April 1985, 76–84.

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЙ КОНТРОЛЬ В *MARQUETTE ELECTRONICS*

Marquette Electronics специализируется на изготовлении реанимационной медицинской аппаратуры. Учитывая серьезность ее задач, удивительно наблюдать отсутствие в ней видимого порядка. Многие сотрудники щеголяют в гавайских рубашках и не расстаются с аудиоплеерами, создавая себе шумовой фон на рабочих местах. В кафетерии компании каждый может порадовать себя кружечкой пива. В центре продленного дня для детей родительские посещения в перерывах только приветствуются. Менеджеры *Marquette Electronics* избегают чрезмерного контроля. «Правда состоит в том, что все мы совершенно никудашные менеджеры, — утверждает вице-президент по технической подготовке производства. — Может быть, мы вообще не менеджеры».

Менеджмент сознательно делегирует сотрудникам важные направления ответственности. Подход *Marquette* заключается в осторожном отношении к служебным памяткам и директивам, «писанным» политике и процедурам. Философия руководства к действию, как выражается ее президент Майк Кадахи, заключается в следующем: «Каждый из нас желал бы любить свою работу, своего босса и свою компанию. Каждый хотел бы справиться с порученным ему делом. Вы обязаны предоставлять людям право голоса в их деле. Вы должны давать им кусочек пространства для действия и шанс отличиться».

Культура *Marquette* подвижна и неформальна, но это вовсе не означает утрату контроля. Сотрудники не связаны традиционными правилами, но групповые нормы и культура компании побуждают их к достижению высоких стандартов качества. Менеджмент надеется, что каждый сотрудник создает качественную продукцию, предоставляет потребителям высококлассное обслуживание и делает все это быстро. Возможно, данная практика покажется вам необычной, но, как сказал один бывший сотрудник *Marquette*: «Помилуйте, это работает»⁸.

Управление тотальным качеством

Лет десять лет назад в одном из обзоров *Wall Street Journal* автор в панике подтверждал сообщения о том, что три четверти американцев считают продукцию зарубежного производства равной или более качественной, чем изготовленные в США товары. Вызов американским стандартам качества был брошен и в одном из документальных фильмов телекомпании *NBC* под названием «Если Япония может... Почему не можем мы?» Исполнительные директора многих компаний воспринимали задачу повышения уровня обслуживания и качества продукции как наиболее угрожающий вызов для возглавляемых ими организаций. Все 1980-е и 1990-е гг. стали временем революции качества. По мере того как высший менеджмент американских компаний воочию убеждался в том, что улучшение качества — кратчайший путь к восстановлению глобальной конкурентоспособности, многие организации пересматривали свои подходы к данной проблеме.

Доминирующий подход к ней получил название *управления тотальным качеством (УТК)*, так как предполагается, что менеджмент добивается высочайшего качества во всех видах деятельности компании. Успешное применение этого подхода японскими компаниями снискало их продукции международное признание. Мы упоминали, что основы японской системы качества были заложены американскими учеными и консультантами по окончании Второй мировой войны (см. гл. 2).

Японцы с энтузиазмом восприняли идеи таких исследователей, как Э. Деминг, Дж. Джуран и А. Фейгенбаум⁹. Прозвучавший над Северной Америкой сигнал «качественной» тревоги и публикация таких книг, как «Качество — это свобода: Искусство достижения истинного качества» Филипа Кросби и «Метод менеджмента Э. Деминга» Мэри Уолтон, способствовали осознанию данной проблемы менеджментом многих американских компаний¹⁰.

Управление тотальным качеством (УТК) — это философия, предполагающая, что организация принимает на себя обязательства по непрерывному совершенствованию своей деятельности, когда внимание менеджмента фокусируется на командном труде, повышении удовлетворенности потребителей и снижении издержек. УТК работает на принципах горизонтального сотрудничества функциональных служб и подразделений, вплоть до включения в него потребителей и поставщиков¹¹. Пропедевтическое обучение рабочие команды наделяются властью для принятия решений, способствующих достижению высоких стандартов качества. В мышлении менеджеров происходит своего рода революция, поскольку с отделов контроля качества и формальных систем контроля снимается основная ответственность за осуществление проверок и постоянное наблюдение за действиями работников. Компаниям, которые действительно стремятся к повышению качества продукции, настоятельно рекомендуется отказаться от проверок каждой произведенной детали и по крайней мере ограничить функции отделов контроля над качеством. Консультанты предлагают направить высвободившиеся ресурсы на обучение рядовых сотрудников, после чего возложить на них дополнительную ответственность за качество труда. По мере постепенного отказа от традиционных методов контроля внедрение этого подхода несомненно будет стоить приверженцам традиционного руководства нескольких бессонных ночей. Контроль тотального качества означает переход от методов бюрократического контроля к децентрализованному методу.

Председатель совета директоров славящейся высочайшим качеством услуг компании *American Airlines* Роберт Крэндолл так объясняет изменения традиционно неприязненных взаимоотношений между рабочей силой и менеджментом.

Исторически организация компаний-авиаперевозчиков характеризовалась сильным уклоном в милитаризм, развивалась как жесткое, базирующееся на предписанных процедурах и конфронтации место приложения труда. Вершиной развития стало объединение работников отрасли в профсоюзы. На самой ранней стадии процесса отказа от жесткого регулирования мы приняли решение о необходимости некоего опорного, долгосрочного усилия по изменению внешних условий конфронтации, отказа от сотрудничества и неучастия в управлении на такие, которые базировались бы на доверии и взаимном уважении¹².

Участие сотрудников организации в контроле над качеством требует коренного изменения ценностей корпоративной культуры (см. гл. 12), мировоззренческих сдвигов в сознании как менеджеров, так и рядовых работников. В большинстве компаний доминировало западное понимание достижения «приемлемого уровня качества», допускающее определенный процент дефектов в продукции, предполагающее спокойное отношение всех членов организации к возможным недоработкам. Исправлению подлежит только брак, «отловленный» отделом контроля качества. Контроль же тотального качества не только поощряет участие в нем всех сотрудни-



Сотрудники компании *Campbell Soup* получили еще одну награду за высочайшее качество продукции

ков, но и нацелен на нулевой уровень дефектов. Каждый старается ради совершенства. Достижение показателя 2 % бракованной продукции ведет к установлению новой цели — 1 %. Контроль над тотальным качеством устанавливает некую привычку к непрерывным усовершенствованиям, тогда как традиционный западный подход предполагает лишь попытку удовлетворения минимально приемлемых нормативных показателей.

Современная научная литература рекомендует, чтобы программы управления качеством:

1. Отражали всеобщую *приверженность* менеджмента качеству.
2. Были направлены на *предотвращение* дефектов, а не на оценку или коррекцию.
3. Фокусировались на *измерении* качества (с использованием обратной связи).
4. *Вознаграждали* за качество (посредством как поощрений, так и штрафов).
5. Фокусировались на *обучении* качеству на всех уровнях.
6. Делали упор на идентификации и *решении* проблем (с использованием команд).
7. Поощряли *инновации* и непрерывное *совершенствование*.
8. Поощряли *тотальное участие в управлении*.
9. Делали акцент на высоких *нормативных показателях* (отсутствие каких-либо дефектов).
10. Предусматривали *расчеты* и *отчеты* по экономии издержек ¹³.

Контроль качества становится, таким образом, частью повседневных обязанностей каждого сотрудника. Менеджменту необходима оценка качества в терминах сокращения объема продаж и основных показателей деятельности компании, а не цифр и графиков из управленческой системы контроля. Каждый сотрудник должен быть внутренне настроен на значимость его направленных на предотвращение дефектов усилий. Концепция тотального качества не раз доказывала свою действенность (и, в частности, в таких компаниях, как *Ford Motor, Motorola, Westinghouse*).

Реализация концепции УТК ничем не отличается от внедрения других методов контроля. Вовлечение сотрудников и определение новых стандартов качества предполагает постановку целей. Необходимо обучение работников мышлению в понятиях предотвращения, а не обнаружения брака, они должны быть наделены ответственностью и полномочиями, позволяющими исправлять собственные ошибки и обнажать, а не скрывать возникшие проблемы качества продукции. Высший менеджмент обязан обеспечивать сотрудникам обучение, информацию и поддержку.

Один из импульсов к внедрению УТК — возрастающая значимость глобальной экономики. Многие страны мира официально присоединяются к универсальной рамочной системе гарантий качества *ISO 9000* (см. «Из первых уст»).

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ УТК

Внедрение УТК предполагает использование менеджментом специфических приемов и методов, таких как кружки качества, наделение властью, контрольные сравнения, привлечение внешних источников и непрерывные усовершенствования.

КРУЖКИ КАЧЕСТВА. Одним из методов проведения в жизнь философии тотального качества и вовлечения рабочей силы в децентрализованный контроль — создание кружков качества (КК). **Кружок качества** — это группа из 6–12 объединившихся на добровольной основе сотрудников, которые регулярно встречаются для обсуждения и решения проблем, возникающих в процессе их трудовой деятельности¹⁴. Менеджмент организации выделяет определенное время для регулярных встреч членов КК, на которых они стремятся идентифицировать возникающие в процессе труда проблемы и пытаются разрешить их. Ключевая идея состоит в том, что только выполняющие определенные рабочие задания могут предложить наиболее действенные рекомендации по повышению качества продукции и производительности. Деятельность КК побуждает менеджмент наделять правами на принятие относящихся к сфере контроля решений более низкие организационные уровни. Во многих компаниях члены рабочих команд проходят обучение командному строительству, методам решения проблем и статистическому контролю качества. Нередко на встречах членов КК присутствуют специалисты, направляющие обсуждение проблемы. Принципы деятельности КК во многом совпадают с основными положениями командного труда (см. гл. 18). Принятый в большинстве компаний США процесс работы КК представлен на рис. 19.4. Начало его — идентификация конкретной проблемы, окончание — решение, ответственность за реализацию которого возлагается на членов КК.

Концепция КК была разработана японскими компаниями в качестве метода приобщения сотрудников организаций к достижению высоких стандартов качества. Успешная их деятельность произвела огромное впечатление на посетивших Японию высших менеджеров американской компании *Lockheed*, первой перенявшей эту практику. «Почин» подхватили такие корпорации как *Westinghouse*, *Digital Equipment* и *Baltimore Gas & Electric Company*. Так, в компании *Westinghouse* действуют более 100 КК; одно из внедренных предложений позволило добиться экономии в объеме \$ 2,4 млн. Нарастив успехи, компания создала Центр производительности и качества, оказывающий помощь всем подразделениям компании.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ОЧЕРЕДЬ НА РЕГИСТРАЦИЮ

Время регистрации корпоративной Америки приходит с неотвратимостью возмездия. Нет, это не обратная прокрутка кадра дней учебы в колледже, а своего рода подъем по тревоге для регистрации в качестве участника программы *ISO 9000*, международных стандартов качества, принятых в конце 1980-х гг. более чем 50 странами мира, включая США.

Принятые Международной организацией по стандартизации (Женева, Швейцария) стандарты устанавливают единые руководящие указания для производственных предприятий и компаний сферы услуг всего мира. К 1993 г. официально признали сертификацию *ISO* более 20 тыс. компаний ЕС, международные корпорации начали предъявлять требования о регистрации в *ISO* всем поставщикам. Мир помчался к удовлетворению новых жестких стандартов, оставив позади американские компании (в США в 1993 г. прошли сертификацию только 620 фирм).

Но давление со стороны международных организаций привело к изменению ситуации в США. В 1993 г. подразделение пластических материалов компании *General Electric* известило всех посредников, что сертификация *ISO* становится одним из основных условий сотрудничества с *GE*, и установило жесткие предельные сроки его принятия.

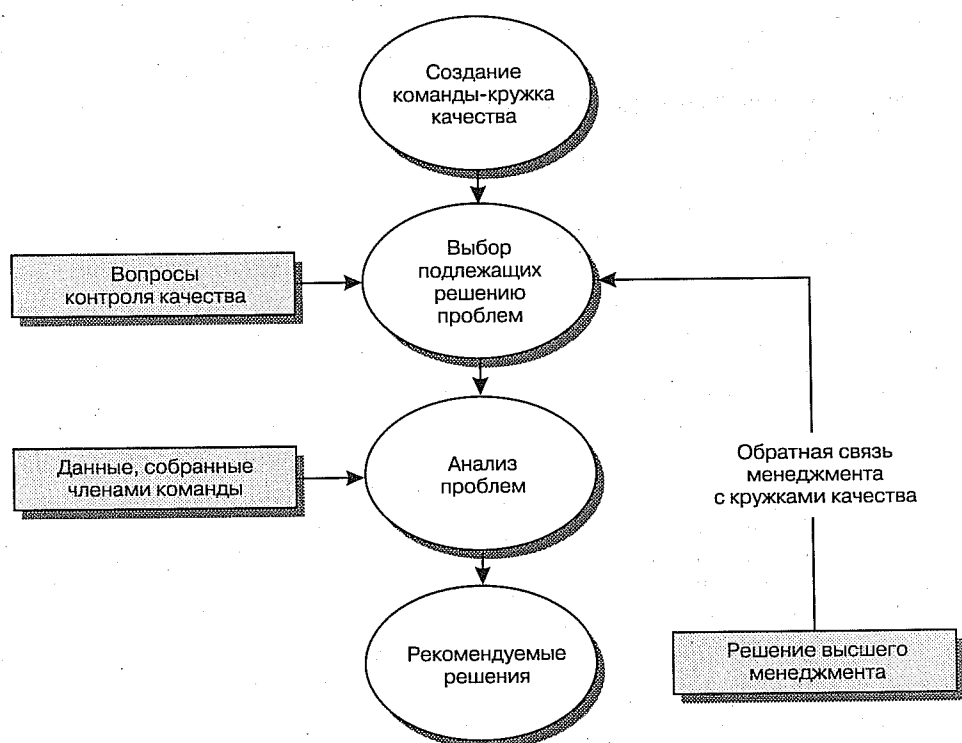
Процесс сертификации сопряжен с высокими издержками и затратами времени, а также требует привлечения третьей, осуществляющей аудит стороны, но его участники подвергают тщательному анализу свои производственные процессы. В таких сферах, как проектирование, обучение, маркетинг, проведение испытаний, упаковка и ведение отчетности выгоды участников *ISO 9000* связаны с совершенствованием процессов и ликвидацией повторяющихся и излишних операций.

Для оперирующих в глобальных масштабах компаний сертификация *ISO* становится важнейшим индикатором качества мирового класса.

Источники: Ronald Henkoff, «The Hot New Seal of Quality», *Fortune*, June 28, 1993, 116–120; Cyndee Miller, «U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards», *Marketing News*, February 15, 1993, 1, 16.

Альтернатива КК, которая может быть реализована в рамках традиционной иерархической структуры, так называемая *паутина*. В ее основе — основные достижения современных технологий (интегральные компьютерные рабочие сети) и улучшенное обслуживание структурной целостности посредством современной децентрализованной организации. Предполагается, что доступ ко всей необходимой информации получают все сотрудники организации, ее функциональные службы, отделы и региональные представительства. По мере того как используемые технологии все чаще требуют принятия мгновенных решений, а сам этот процесс во все большей степени передается работникам «передней» линии, критическое значение приобретает подкрепление индивидуальных властных полномочий оперативной информацией.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ. Внедрение УТК предполагает наделение правом голоса в процессе принятия решений рядовых сотрудников организации, ее поставщиков и потребителей (как реакция менеджмента на значительные изменения в технологиях и внешней среде). По мере сокращения численности сотрудников и удаления управленческих уровней возникают альтернативные методы организации труда (такие, как телекоммуникативные системы, разделение рабочих задач или высокомобильная рабочая сила) либо рабочие задачи смещаются к поставщикам или сторонним организациям, возрастает потребность менеджмента в обеспечении доступа сотрудников к информации. Аналогично, по мере того как потребители проявляют все больший интерес к продукции повышенной сложности, возрастают их тре-



Источник: Burlington Industries, Inc., *Annual report*, 9.

Рис. 19.4. Функционирование кружка качества

бования к качеству, организации осознают необходимость включения покупателей в свои информационные контуры посредством обеспечения их данными о товарах и предоставляемых услугах, развивают интерактивные взаимосвязи между компанией и потребителем. Такие производители автомобилей, как компании *Volvo* и *BMW*, отказываются от складов готовой продукции, переходят к исполнению конкретных заказов покупателей. Потребители заказывают у дилеров модели автомобилей, в наибольшей степени удовлетворяющие их потребности, отвечающие их индивидуальным вкусам. Информация немедленно поступает на предприятие, исполняющее заказ в течение двух-трех дней.

КОНТРОЛЬНЫЕ СРАВНЕНИЯ. Введенная в 1979 г. компанией *Xerox* практика контрольных сравнений является одной из главных составляющих современного УТК. **Контрольные сравнения (бенчмаркинг)** определяются *Xerox* как «непрерывный процесс оценки продукции, услуг и практики в сравнении с конкурентами или компаниями, являющимися лидерами отрасли»¹⁵. Ключ к успешным контрольным сравнениям — анализ. Организация должна беспристрастно проанализировать свои текущие процедуры (начиная с заявления о миссии) и определить приоритетные сферы совершенствования деятельности. В качестве второго шага компания *тщательно* подбирает организации, достойные быть образцами для подражания. Например, изучение *Xerox* методов выполнения заказов в компании *L. L. Bean* позво-

лило добиться сокращения складских издержек на 10 %. Впрочем, в стремлении к повышению эффективности внутренних процессов менеджменту необходимо проявлять осмотрительность. Небольшая компания, подражая таким «большим парням», как *Ford* или *Xerox*, может «надорваться», ибо применяемые «гигантами» методы далеко не всегда совместимы с малым бизнесом.

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ. В корпоративном мире набирает силу тенденция привлечения компаниями **внешних источников** (*аутсорсинг*), т. е. передача подходящим посредникам определенных внутренних операций, позволяющая почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции. Традиционно причинами передачи независимым компаниям внутренних операций выступают экономии затрат на пособия постоянным сотрудникам, сокращение численности персонала и освобождение квалифицированных работников для выполнения других обязанностей. Например, банки передают в ведение внешних партнеров обработку кредитных карт, крупные нефтяные компании — техническое обслуживание нефтеперерабатывающих производств. Компания *Eastman Kodak* в качестве внешнего источника по своим компьютерным операциям привлекает *IBM*. Производственные компании передают во вне проектирование новых заводов, организации сферы обслуживания, пользуются услугами почтовых ведомств, складов и учреждений, занимающихся доставкой грузов. В городке Скотсдейл в штате Аризона компания *Rural/Metro* заключила контракты с городскими властями на выполнение функций пожарного депо и предоставление услуг скорой медицинской помощи, ибо, обеспечивая более высокий уровень обслуживания, она значительно опередила по издержкам аналогичные государственные учреждения. Как и в случае других систем качества, привлечение внешних источников оказывается успешным в тех случаях, когда менеджмент тщательно отбирает операции, которые «на стороне» могут выполняться более качественно, и наиболее выгодных партнеров. Тенденция обращения к внешним источникам получает все более широкое распространение (см. «Движущие силы управленческой революции»).

СОКРАЩЕНИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ЦИКЛА. В работе «Одного качества недостаточно» авторы определяют продолжительность цикла как «приводы совершенствования». Понятие **продолжительность цикла** относится ко времени, необходимому для прохождения всех этапов некоего процесса (обучение группы сотрудников, публикация учебника или проектирование нового автомобиля). Упрощение рабочих циклов, включая устранение барьеров между рабочими этапами и отделами, а также исключение малозначительных этапов процесса — такого рода мероприятия как раз и обеспечивают успех программ УТК. Даже если организация отказывается от кружков качества, она имеет возможность добиться существенных положительных сдвигов за счет концентрации внимания на ускорении ответной реакции на изменения внешней среды, на усовершенствования в отдельных видах деятельности. Сокращение продолжительности цикла способствует как улучшению результатов деятельности компании в целом, так и повышению качества¹⁶.

НЕПРЕРЫВНЫЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ. Американские компании традиционно воспринимают инновации как некие грандиозные проекты или радикальную перестройку всей деятельности. Но успехи японских корпораций доказали, что непрерывные, пусть даже самые незаметные усовершенствования в сумме своей

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**ИГРЫ С БОЛЬШИМИ ПАРНЯМИ**

Когда производитель вовсе и *не* является изготовителем?

В канун XXI в., по мере того как все больше и больше компаний передают производственные задачи поставщикам и узкоспециализированным фирмам, драматическое смещение парадигмы претерпевает сама концепция производства и торговых марок.

В рамках концепции внешних источников возникает сложная система кооперации крупных корпораций и небольших «всеядных» предприятий, производящих абсолютно все, от мелких деталей до почти конечной продукции, которая к тому времени, когда она добирается до «родного завода», нуждается всего лишь в подтягивании болтов да «нашлепке» логотипа.

Распространению этой тенденции способствует ряд экономических факторов. Во-первых, возрастание издержек на содержание громадных производственных сооружений и «армии» вынуждает многие компании к уменьшению размеров посредством распродажи производственного оборудования и решительного сокращения объема выполняемых работ. Во-вторых, рост малых специализированных компаний, имеющих в своем штате мастеров-профессионалов и самое современное оборудование, означал, что у крупных компаний появилась возможность получения качественной продукции и комплектующих, в то же время направляя минимальный объем ресурсов на переоснащение своих предприятий, обновление технологии и переквалификацию сотрудников.

Наиболее восприимчивыми к рассматриваемой нами тенденции оказались изготовители компьютеров, продуктов питания и напитков, а также автомобилей. Ваш персональный компьютер *Apple Power* на самом деле собран, упакован и отгружен какой-нибудь калифорнийской компанией под никому не известным названием *Solectron*. Компьютерный гигант *Dell* вообще не имеет собственного производства, вся продукция под его торговой маркой собирается независимыми компаниями. В то же время каждый вложенный в производство и оборудование доллар приносит *Dell* \$ 50 объема продаж, в то время как *IBM* получает всего лишь \$ 3,5.

Ведомые чемпионом в деле сокращения издержек компанией *Chrysler* гиганты автопрома все теснее «привязываются» к независимым поставщикам. Производители автомобилей во все возрастающей степени фокусируют внимание на центральных процессах, передавая решение других задач вовне. Например, *Mercedes* и *BMW* полностью контролируют производство всемирно известных двигателей, трансмиссий и подвесок, в то время как независимые поставщики обеспечивают их всеми остальными комплектующими для модульной сборки конечной продукции. Независимые компании-поставщики, коллективы которых свободны от влияния профсоюзов, размещенные в регионах с населением, не знакомым с высокими доходами, имеют существенно более низкие издержки производства. А в это время крупные компании постоянно конфликтуют с профсоюзами, добиваясь высокой заработной платы для своих членов и немислимых льгот, их наиболее квалифицированные сотрудники все быстрее приближаются к пенсионному возрасту, а заводское оборудование безнадежно устаревает...

Источники: Shawn Tully, «You'll Never Guess Who Really Makes...», Fortune, October 3 1994, 124–128; Alex Taylor III, «The Auto Industry Meets the New Economy», Fortune, September 5, 1994, 52–60.

оказываются значительно более эффективными. **Непрерывные усовершенствования** — это постоянное непрерывное осуществление большого числа малых улучшений во всех сферах деятельности организации. В рамках успешной программы УТК каждый сотрудник организации осознает, что менеджмент ожидает от него инициирования пусть небольших, но положительных изменений, способствующих увеличению вклада работника в достижение целей компании. Философия «малых дел» утверждает, что незначительные, но непрерывные усовершенствования, «ма-

ленькие шажки» приводят к цели существенно быстрее, чем «большие скачки». Найди один маленький способ улучшить работу сегодня и действуй. Это усовершенствование подскажет следующий шаг, который ты сделаешь завтра. Никакое усовершенствование не может быть слишком незначительным, чтобы не проводить его в жизнь, — «рабочие инструменты» должны «затачиваться» ежедневно, перед каждым новым рабочим днем. Процесс приближения к идеалу бесконечен. Если рассматривать организацию в целом, то ежеминутно в ее деятельность вносятся те или иные позитивные изменения, «нарастающий итог» которых позволяет ей существенно укрепить свои конкурентные позиции. Концепция непрерывных усовершенствований применима в любом отделе, по отношению ко всем видам товаров и услуг, всем направлениям деятельности любой организации.

ФАКТОРЫ УСПЕХА УТК

Вставшие на путь УТК организации ожидают не только «лавры»... Многие компании уже потерпели фиаско. Опрос 500 исполнительных директоров американских фирм показал, что, приступая к программам повышения качества, всего лишь 30 % из них были уверены в возможности укрепления рыночных позиций. В другом опросе 500 компаний две трети респондентов сообщили, что в результате внедрения программ повышения качества они добились сокращения показателей брака не более чем на 10 %.

Успех кружков качества или программ УТК детерминирован рядом организационных факторов (см. табл. 19.2). К примеру, если перед кружками качества стоят задачи, требующие от их участников высокого профессионализма, вероятность существенного повышения производительности в результате внедрения полученных предложений возрастает. С другой стороны, если задачи достаточно просты, не тре-

Таблица 19.2. Факторы успеха программы качества

Позитивные факторы	Негативные факторы
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Поставленные задачи предъявляют высокие требования к профессионализму сотрудников ◆ УТК способствует обогащению содержания процесса труда и мотивации наемных работников ◆ Совершенствуются навыки решения проблем сотрудников ◆ Основными методами устранения производственных проблем выступают участие в управлении и командные формы труда ◆ Непрерывные усовершенствования как образ жизни 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Завышенные ожидания менеджмента ◆ Менеджеры среднего звена негативно воспринимают сужение круга полномочий ◆ Рабочие ощущают неудовлетворенность различными аспектами организационной жизни ◆ Профсоюзные лидеры остаются вне дискуссий о кружках качества ◆ Менеджмент настроен на радикальные преобразования

буют высокой квалификации, повышение профессионализма сотрудников (обучение в рамках программы УТК) дает весьма незначительный прирост результатов. Вероятность успеха программы УТК или кружков качества возрастает и в тех случаях, когда они способствуют обогащению содержания процесса труда, повышению мотивации их участников. И наконец, весьма позитивное влияние на эффективность программы качества оказывает предполагающая непрерывные усовершенствования корпоративная культура.

К отрицательным факторам реализации программ качества относятся, в частности завышенные ожидания высшего менеджмента. Если руководство компании ожидает, что через день после начала внедрения программы компания выйдет хотя бы на нулевой уровень дефектов, через два дня оно будет испытывать чувство глубокого неудовлетворения. Процесс становления истинного качества отнюдь не предполагает «шторм унд драг». Необходимы небольшие, но непрерывные, постепенно нарастающие усовершенствования. Кроме того, практика наделения властью рядовых сотрудников нередко вызывает у менеджеров среднего и высшего звена ощущения дискомфорта. Негативно влияют на эффективность программ качества и неудовлетворенность сотрудников различными аспектами жизни организации, ориентация корпоративной культуры на крупные инновации.

Внедрение программы качества может принести компании огромные выгоды. Так, компании *Lockheed* удалось добиться экономии в \$ 3 млн, в *Norfolk Naval Shipyard* каждый вложенный в программу кружков качества доллар через 1,5 года принес по \$ 3,41 доходов. А американская компания *Florida Power & Light* первой из не японских компаний заслужила «Премия Э. Деминга» — самую престижную в Стране восходящего солнца награду за высочайшее качество.

ПРОГРАММА КАЧЕСТВА КОМПАНИИ *FLORIDA POWER & LIGHT*

Кто мог бы поверить, что монополия, деятельность которой во многом регулируется государством, при весьма незначительном, подталкивающем к совершенствованию давлении способна стать неким эталоном качества в бизнесе. Для того чтобы убедиться в реальности этого предположения, жюри «Премии Э. Деминга» понадобилось 18 месяцев, в течение которого его члены пристально изучали приемы менеджмента и практику обслуживания потребителей компанией *Florida Power & Light*.

Как *FPL* добилась этого? История ориентированного на качество менеджмента началась с кружков качества. В компании было создано около 1900 добровольных команд. Казалось бы, нет ничего удивительного в том, что работники, снимавшие показания измерительных приборов или обслуживавшие производственную линию, собираются в середине рабочего дня, чтобы проанализировать предложения о внесении изменений в процесс труда. В сущности — это обычная практика многих предприятий. Но сотрудники компании *FPL* весьма позитивно отнеслись к формализации такого рода совещаний, что незамедлительно отразилось на их эффективности. Команда по прокладке силовых линий предложила нововведение, позволившее существенно ускорить установку кабеля. Ответственные за контрольно-измерительные приборы сотрудники компании входили в так называемую «группу риска» (опасность собачьих укусов при проверке аппаратуры). Члены одной из команд предложили устройство, издававшее звуковые сигналы предостережения в местах, где во владениях обитали злые собаки. Другая команда изобрела способ минимизации вызываемых ударами молний сбоев в подаче питания.

Наилучшим индикатором качества является высокая степень удовлетворенности потребителей, а клиенты *FPL* — просто в восторге, ибо тарифы компании не изменяются вот уже в течение пяти лет. Количество жалоб в Комиссию общественных услуг снизилось на

75 % (наилучший результат в работе коммунального хозяйства штата Флорида). Другой показатель — скорость устранения перебоев в подаче электроэнергии. Не так давно он составлял у *FPL* 100 минут на потребителя в год (соответствовал среднему по США), а сегодня — 43 минуты и продолжает сокращаться¹⁷.

Элементы эффективного организационного контроля

Вне зависимости от того, фокусируется ли организация на упреждающем контроле или контроле с обратной связью, отдает ли она предпочтение бюрократическому или децентрализованному подходу к контролю качества, контрольная система должна отвечать ряду характеристик, должна соответствовать потребностям компании и облегчать выполнение организационных задач. Эффективный контроль характеризуется рядом общих для всех его форм черт¹⁸.

1. *Связь со стратегией.* Система контроля должна не просто измерять текущие или прошлые показатели. Она призвана контролировать направление движения организации, ее дизайн должен соответствовать новым стратегиям компании. Программы качества организации обязаны облегчать достижение стратегических целей. Если, например, компания стоит перед необходимостью сокращения продолжительности цикла, ее система контроля должна быть сфокусирована на связанных с данной проблемой решениях.
2. *Использование всех этапов контроля.* Этапы контроля включают в себя установление нормативных показателей, получение данных о фактически достигнутых результатах, сравнение нормативов и реальных показателей и принятие корректирующих воздействий. Эффективная система контроля предполагает, что организация поднимается по всем перечисленным нами «ступенькам». Ошибочно, например, предположение о том, что сотрудники и сами прекрасно осознают ожидания менеджмента. Менеджеры должны четко определять плановые нормативы, идентифицировать и анализировать данные о достигнутых результатах. Наличие достоверной информации позволяет менеджерам или сотрудникам предпринять направленные на исправление выявленных недостатков меры.
3. *Принятие участниками.* УТК эффективно в той степени, в которой менеджменту удастся добиться участия в процессе контроля всех членов организации. Чем более сотрудники привержены стандартам контроля, тем более успешной будет система в целом. Система контроля должна мотивировать приверженность сотрудников, а не подавлять ее. Необходимо установление таких стандартов и такой обратной информационной связи, которые имеют для сотрудников смысловое значение.
4. *Баланс объективных и субъективных данных.* Излишнее доверие менеджеров к количественным показателям либо субъективным оценкам чревато дезориентацией. Контроль должен восприниматься как объективный, но количественные данные дают весьма ограниченную картину происходящего. Система контроля должна предусматривать рассмотрение как «голых» цифр, так и качественных показателей.
5. *Точность.* Нередко направляемые «вверх» информационные потоки подвергаются «цензуре» на низших и средних уровнях организации, когда позитивные известия приукрашиваются, а «плохие» новости приглушаются. Система контроля должна обеспечи-

вать получение руководством организации точной своевременной информации. С другой стороны, сама манера поведения высших менеджеров нередко однозначно сигнализирует подчиненным о характере желаемой руководством информации.

6. *Гибкость*. В ответ на изменения внешнего окружения со временем трансформируются и внутренние цели и стратегии организации. Система контроля должна быть достаточно гибкой, обладать способностью к адаптации, допускать изменение целей и стандартов.
7. *Своевременность*. Система контроля призвана обеспечивать менеджмент оперативной информацией, что позволяет руководству своевременно реагировать на происходящие перемены. В противном случае корректирующие воздействия могут оказаться бессмысленными. Проведенное на японских и американских предприятиях по производству кондиционеров исследование показало, что скорость систем контроля первых в два раза превышает скорости компаний США. Кроме того, американцы уступают азиатам и в быстроте принятия управленческих решений.

Вопросы

1. Федеральная полиция, расследующая аварию на железной дороге, обязана взять на анализ кровь у машиниста поезда. Не целесообразно ли делать такие анализы регулярно на какой-то выборочной основе? Какой тип контроля представляют эти подходы к анализам крови работников железных дорог?
2. Почему контроль является одной из важнейших функций менеджмента? Как он соотносится с другими его функциями — планированием, организацией и руководством?
3. Опишите четыре этапа контроля. Приведите примеры из собственного опыта организационной работы.
4. Охарактеризуйте взаимосвязи организационного контроля и стратегического планирования.
5. В чем состоят различия между бюрократическим и децентрализованным контролем? Какой из этих подходов, на ваш взгляд, является более предпочтительным?
6. Лозунг всеобщего контроля качества звучит так: «Бремя проверки качества ложится непосредственно на сотрудников». В чем состоит отличие данного подхода от традиционных подходов к качеству?
7. Что такое кружок качества? Как бы вы использовали его для улучшения организационного контроля качества?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА. ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

АНКЕТА ОБ ОТНОШЕНИИ К ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА

В каждом пункте обведите кружочком цифру, которая отражает ваш подход к повышению качества (см. табл. 19.3).

Полученная оценка отражает степень вашей готовности к усилиям по непрерывному повышению качества. Такого рода усилия ассоциируются с принятым в японских компаниях подходом к непрерывному повышению качества в рамках организации.

- ♦ 40–50: Сильная. Настоящее динамо качественного совершенствования.
- ♦ 30–40: Хорошая. Позитивная сила.

- ◆ 20–30: Приемлемая. У вас типично североамериканский подход.
- ◆ 10–20: Слабая. Вы можете утопить любые усилия по улучшению качества.

Таблица 19.3

	Согласен				Несогла- сие
1. Когда кто-то предлагает новую идею по повышению качества, я сразу вспоминаю существующие ограничения	5	4	3	2	1
2. Я поддерживаю усилия по повышению качества даже в тех случаях, когда возможность успеха проблематична	5	4	3	2	1
3. Я уверен, что ряд небольших усовершенствований предпочтительнее, чем крупные инновации	5	4	3	2	1
4. Я поощряю других людей высказывать идеи по повышению качества, даже если их воззрения отличны от моих	5	4	3	2	1
5. Заявление: «Если не сломалось, незачем крепить» совершенно справедливо	5	4	3	2	1
6. Моя политика по отношению к изменениям состоит в том, чтобы добиться согласия коллег на необходимость усовершенствований	5	4	3	2	1
7. Чтобы избежать изменений ради изменений, я тщательно изучаю обоснование предложений	5	4	3	2	1
8. Я согласен на мероприятия по повышению качества, даже если изменения негативно отражаются на моей производительности	5	4	3	2	1
9. Я постоянно предлагаю изменения и способы выполнения рабочих заданий	5	4	3	2	1
10. Если я уверен в необходимости изменений, я готов обратиться к руководству организации	5	4	3	2	1
Сумма баллов _____					

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

САНИТАРКА ИЛИ ЗЛОДЕЙКА?

Элизабет Лопес, старшая медицинская сестра Ричлендского реабилитационного центра, столкнулась с проблемой. Либби Симпсон, внучка одной из пациенток отделения гериатрии, подала жалобу на плохое обращение с ее бабушкой со стороны санитарки ночной смены Сьюзен Смит. Бабушка Л. Симпсон была постоянной па-

циенткой центра. Она страдала болезнью Альцгеймера и ревматическим полиартритом. Э. Лопес просмотрела медицинскую карту больной и обнаружила, что и она сама, и члены ее семьи подавали множество жалоб, но ни одна из них не была столь же серьезной. Несколько сотрудников докладывали о Л. Симпсон как о «проблемной» пациентке, которая время от времени объявляет бойкот сиделкам.

Э. Лопес просмотрела и личное дело С. Смит. Сестра работала в отделении гериатрии уже три года. Она добровольно выбрала ночную смену, чтобы иметь возможность ухаживать за ребенком. С. Смит обслуживала 23 пациентки, со стороны ее работавших в дневную смену коллег никаких претензий не было. С другой стороны, дежурная медсестра ночной смены призналась Э. Лопес, что С. Смит иногда может быть грубой и нетерпеливой, и хотя каких-либо доказательств nepозволительного обращения не существует, медсестра несколько раз делала подчиненной замечания по поводу ее манер.

Э. Лопес была удивлена, не обнаружив в личном деле Смит материалов проверки отношения к пациентам, хотя в соответствии с принятыми в центре процедурами они должны были там находиться. Она решила, что-либо С. Смит не выдерживает двойной нагрузки (дома и на работе), либо сестра действительно может плохо обращаться с беззащитными пациентками. Но Э. Лопес отдавала себе отчет в том, что в отделение гериатрии всегда ощущается недостаток сестер, тем более для ночной смены. Заменить С. Смит нелегко, тем более что она обслуживает рекордное число пациенток. А бюджет отделения гериатрии и так «трещит по всем швам».

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Уволить С. Смит, поскольку благополучие пациента — условие номер один. Поскольку это не первая жалоба, необходимы решительные действия.
2. Продолжить расследование жалобы, провести проверку отношения С. Смит к пациентам и, руководствуясь его результатами, принять решение.
3. Поговорить с С. Смит, напомнить ей о необходимости соблюдения правил вежливости. Она будет знать, что за ней наблюдают. Ее непосредственная начальница не имеет доказательств ненадлежащего обращения с пациентами, а заменить сотрудницу почти невозможно. Отсутствие деликатности лучше, чем отсутствие ухода за больными.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ОТЧАЯННАЯ СИТУАЦИЯ В UNIVERSITY MICROFILMS

В компании *University Microfilms, Inc. (UMI)* сложилась отчаянная ситуация. Длительная экономическая стагнация привела к тому, что многие выпускники колледжей решили отложить на время «охоту» за местом приложения своих сил и попытать счастья на ниве соискания степеней магистров и докторов философии, что предполагает представление диссертации. *UMI* как основной издатель диссертаций с ужасом обнаружила, что спрос на ее услуги нарастает, *нарастает* и НАРАСТАЕТ. Увеличение числа заказов привело к появлению огромной очереди клиентов. Несмотря на использование новейших технологий, *UMI* продолжала погружение в

«океан» диссертаций, отсрочки выполнения заказов насчитывались тысячами в год, а вопли разгневанных соискателей становились все громче. К 1988 г. число невыполненных *UMI* заказов достигло 8 тыс. «горящих» диссертаций, а доля предъявлявших претензии заказчиков перевалила за 20 %.

UMI поручила изучение проблемы командам качества, которые установили, что из 150 дней, необходимых для опубликования диссертации среднего объема, для работы над рукописью использовались только 2. Менеджеры были в шоке. Что же делалось в остальные 148 дней? Команды качества обнаружили, что изменение технологий никак не повлияло на сам процесс публикации, который не изменялся с незапамятных времен. Работники каждого отдела были уверены, что новый этап процесса должен начинаться только по завершении предыдущей стадии подготовки издания. Так, работы по регистрации авторских прав, составлению указателей и т. д. откладывались до той поры, пока в долгой переписке с диссертантом не уточнялись все связанные с его работой, как правило, второстепенные детали. Новые, предложенные командами стандарты редактирования позволили уменьшить время исполнения заказа до 75 дней.

ВОПРОСЫ

1. Какая из концепций контроля над качеством наиболее адекватно описывает осуществленные в *UMI* усовершенствования?
2. Что бы вы посоветовали предпринять руководству *UMI* для введения УТК?

Источник: Aaron Bernstein, «Quality is Becoming Job One in the Office Too», Business Week, April 29, 1991, 52–56.

Литература

- 1 Joel Dreyfuss, «Victories in the Quality Crusade», *Fortune*, October 10, 1988, 80–88; Herbert M. Baum, «White-Collar Quality Comes of Age», *Journal of Business Strategy*, March–April 1990, 34–37.
- 2 «Quality: The Soul of Productivity, the Key to Future Business Growth», Interview, *Inter-City Gas Corporation*, vol. 3, Autumn 1988, 3–5.
- 3 Stephen G. Green and M. Ann Welsh, «Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept», *Academy of Management Review* 13, 1988, 287–301; Kenneth A. Merchant, *Control in Business Organizations*, Marshfield, Mass.: Pitman, 1985.
- 4 «Frito-Lay Shortens Its Business Cycle», *Fortune*, January 19, 1990, 11.
- 5 William H. Newman, *Constructive Control*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975.
- 6 William G. Ouchi, «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly* 25, 1980, 129–141; B. R. Baligia and Alfred M. Jaeger, «Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues», *Journal of International Business Studies*, Fall 1984, 25–40.
- 7 Thomas A. Stewart, «Managing in a Wired Company», *Fortune*, July 11, 1994, 44–56.
- 8 Ellen Wojahn, «Will the Company Please Come to Order», *Inc.*, March 1986, 78–86; «Honor Roll of U.S. Exporters», *Business America*, March 12, 1990, 20.

- ⁹ A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control: Engineering and Management*, New York: McGraw-Hill, 1961.
- ¹⁰ Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: McGraw-Hill, 1979; Mary Walton, *The Deming Management Method*, New York: Dodd-Meade & Co., 1986.
- ¹¹ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborne, *Management Organizational Behavior*, 5th ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994, 5; James W. Dean, Jr. and David E. Bowen, «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development», *Academy of Management Review* 19, no. 3, 1994, 392–418; Gregory M. Bounds, Gregory H. Dobbins, Oscar S. Fowler, *Management: Total Quality Perspective*, Cincinnati: South-Western College Publishing, 1985.
- ¹² Jerry G. Bowles, «Beyond Customer Satisfaction through Quality Improvement», *Fortune*, September 26, 1988, special insert.
- ¹³ Donna Brown, «Ten Ways to Boost Quality», *Management Review*, January 1991, 5; Michael Barrier, «Small Firms Put Quality First», *Nation's Business*, May 1992, 22–32.
- ¹⁴ Edward E. Lawler III and Susan A. Mohrman, «Quality Circles after the Fad», *Harvard Business Review* (January–February 1985), 65–71.
- ¹⁵ Howard Rothman, «You Need Be Big to Benchmark», *Nation's Business*, December 1992, 64–65.
- ¹⁶ Philip R. Thomas, Larry J. Gallace, Kenneth R. Martin, «Quality Alone Is Not Enough», *AMA Management Briefing*, New York: American Management Association, 1992.
- ¹⁷ Jeremy Main, «Quality Fever at Florida Power», *Fortune*, July 1, 1991, 65; Donald C. Bacon, «A Pursuit of Excellence», *Nation's Business*, January 1990, 27–28.
- ¹⁸ James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992; Peter Lorange and Declan Murphy, «Considerations in Implementing Strategic Control», *Journal of Business Strategy* 4, Spring 1984, 27–35.

Глава 20

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Стержневая система управленческого контроля

Финансовый контроль на уровне высшего менеджмента

- Финансовые балансы: базисные показатели
- Финансовый анализ: интерпретация данных
- Финансовый аудит: верификация данных
- Финансовый контроль

Бюджетный контроль на уровне среднего звена управления

- Центры ответственности
- Операционные бюджеты
- Финансовые бюджеты

Бюджетный процесс

- Бюджетный процесс сверху вниз или снизу вверх
- Бюджетный процесс на нулевой базе

Тенденции развития финансового контроля

- Открытое управление
- Экономические системы добавленной стоимости
- Калькуляция издержек по видам деятельности

Признаки неадекватности систем бюджетного контроля

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Компонентах стержневой системы управленческого контроля
- ◆ Финансовых балансах, финансовом анализе и финансовом аудите как средствах управленческого контроля высшего руководства организации
- ◆ Концепции центров ответственности и их связи с операционными и финансовыми бюджетами
- ◆ Бюджетном процессе на нулевой базе и его использовании
- ◆ Новых тенденциях в финансовом контроле и их воздействии на организации

Управленческая проблема

Компания *R. S. Bacon Veneer* (поставки продукции из фанеры изготовителям мебели) устойчиво развивалась, ее годовой объем продаж достиг \$ 4 млн. Неприятности начались после того, как компания осуществила крупные инвестиции в производственное оборудование. Одновременно ее бухгалтерская фирма *Big Six* предложила новую, детализированную форму (около 100 страниц контрольных позиций, таких как «доход от основной деятельности, теоретически» и «отклонения прибыли») отчетности. Президенту и исполнительному директору *Bacon* никак не удавалось оптимизировать движение денежных средств, возникли трудности с поддержанием приемлемого уровня запасов. В конце концов бухгалтерская фирма предупредила клиента, что ему жизненно необходимы дополнительные «вливания» капитала, а еще через несколько месяцев поставила вопрос о необходимости ликвидации компании ввиду неминуемого банкротства¹.

Как вы думаете, с чем связаны проблемы *Bacon* — с имевшими место недостатками в финансовой отчетности или с неспособностью менеджмента правильно интерпретировать данные баланса компании?

Кризис в *R. S. Bacon Veneer* иллюстрирует проблему контроля — менеджеры не уверены в том, удастся ли им следовать по избранному маршруту, и не имеют данных, по которым они могли бы сверить курс. Пример компании *Bacon* убеждает также в том, что цифры способны создать не менее сложные проблемы, чем управленческие решения. Приемы финансового менеджмента подвергаются жесткой критике как не соответствующие эпохе высокотурбулентной внешней среды и глобальной конкуренции. Такие методы, как используемый в оценке эффективности закупок оборудования анализ дисконтированных денежных потоков, носят характер абстрактных теорий. Что делать руководству? Многие менеджеры идут по самому простому пути — интересуются мнением сотрудников о необходимом для повышения эффективности производства оборудовании и следуют полученным советам. Бухгалтерские системы учета издержек (из которых, как предполагается, менеджмент черпает информацию о затратах и результатах по каждой товарной линии) были разработаны почти 100 лет назад для оценки запасов. Отсюда неизбежны ошибки в оценке себестоимости различных видов продукции, что оказывает негативное влияние на стратегическую конкурентоспособность компании.

И все же, несмотря на указанные нами слабости, системы управленческого контроля должны включать в себя финансовый анализ, бюджеты, управление по целям, статистические отчеты, ибо без этого невозможна ни идентификация проблем, ни корректирующие воздействия. Такого рода системы — важная составляющая концепции децентрализованного контроля (см. гл. 19). Пионерами децентрализации контроля являются корпорации Японии (кружки качества, управление тотальным качеством), причем в соответствии с данными исследований менеджмент японских компаний (в сравнении с руководством американских фирм) получает существенно большие объемы количественной информации.

Каждой организации нужны базисные системы для размещения финансовых ресурсов, повышения квалификации и обучения людских ресурсов, анализа финан-

совых результатов и оценки операционной продуктивности. В давно установившихся организациях, таких как *Cummins Engine*, *Lever Brothers* и *Mack Trucks*, вызовом для менеджеров является необходимость знать, каким образом использовать эти системы контроля и улучшать их. В новых предпринимательских фирмах, особенно таких, которые растут быстро, менеджеры должны конструировать и внедрять новые системы контроля.

Мы начнем, объяснив, каким образом множество систем контроля собирается воедино для обеспечения средствами общего контроля высшего менеджмента, а затем рассмотрим системы контроля, используемые менеджерами среднего звена.

Стержневая система управленческого контроля

Исследования структуры организационных систем контроля позволили идентифицировать стержневую систему управленческого контроля. **Стержневая система контроля** включает в себя стратегические планы организации, финансовые прогнозы, бюджеты, управление по целям, приемы операционного менеджмента и соответствующие отчеты. Данная совокупность является интегрированной системой руководства и наблюдения за организационной деятельностью². Элементы стержневой системы контроля и их взаимосвязи представлены на рис. 20.1. В *стратегическом плане* формулируются долгосрочные цели организации, определенные на углубленном анализе ее положения в отрасли, ее сильных и слабых сторон, благоприятных внешних возможностей и потенциальных угроз. *Финансовый прогноз* базируется на среднесрочной (1–5 лет) оценке объема продаж и доходов компании и используется для планирования отчетности о результатах деятельности, балансовой отчетности и расходов подразделений. *Операционный бюджет* — это оценка расходов, доходов, активов и соответствующих финансовых показателей по каждому отделу на текущий год. Отчеты об исполнении бюджетов составляются ежемесячно и включают в себя сравнение плановых расходов и реальных показателей издержек. Бюджетные отчеты составляются всеми отделами и подразделениями организации.

Направление деятельности сотрудников на достижение организационных целей предполагает обращение компании к *управлению по целям (УПЦ)*. УПЦ интегрируется в систему оценки результатов и способствует усилению управленческого контроля. Системы и отчетность операционного менеджмента включают в себя управление запасами (экономически обоснованный объем своевременных заказов), закупками, распределением, а также управление проектами (карты метода ПЕРТ). Использование систем операционного менеджмента — тема гл. 22. *Отчетность информационной системы менеджмента (ИСМ)* состоит из статистических данных о численности персонала, объеме полученных заказов, кредиторской задолженности и других имеющих отношение к результатам деятельности отдела или подразделения показателей.

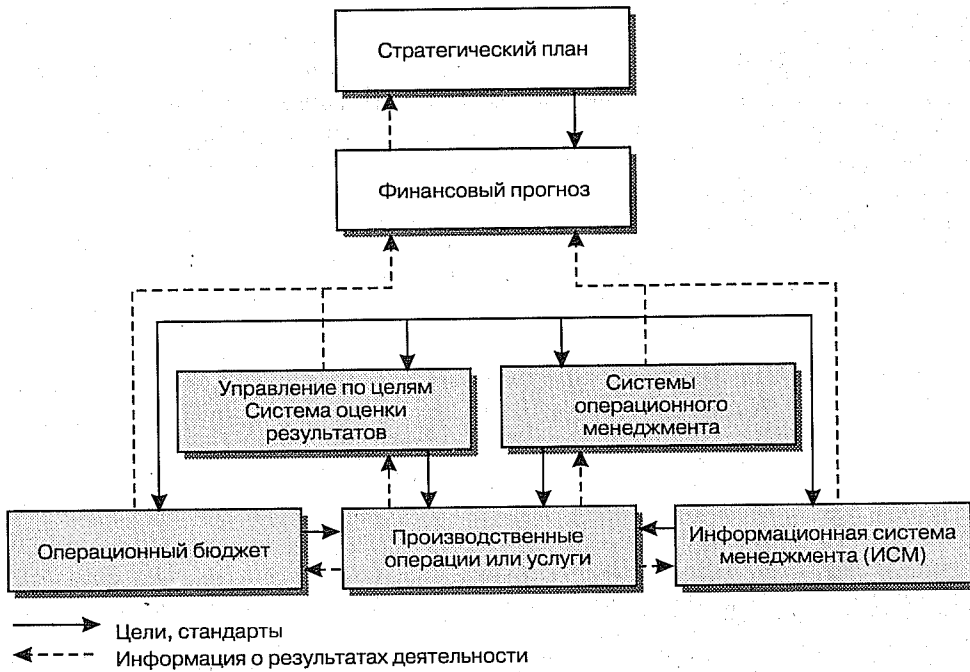


Рис. 20.1. Элементы стержневой системы контроля

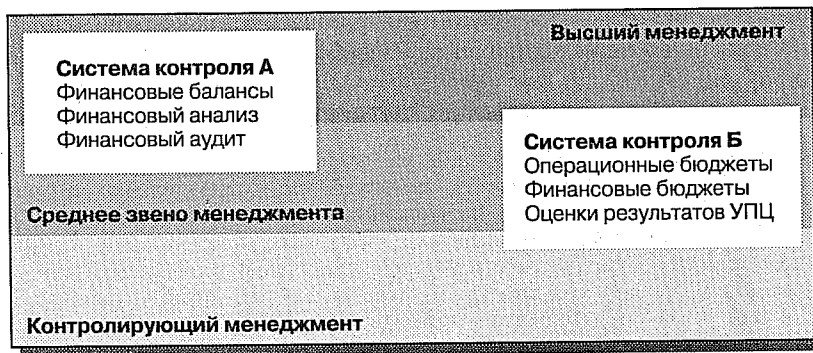


Рис. 20.2. Применение систем контроля на различных управленческих уровнях

Каждый компонент системы контроля имеет самостоятельное значение и отличается от других. Однако успешно действующая система стержневого контроля комбинирует их в интегрированный пакет. На рис. 20.2 представлены системы контроля в том виде, как они используются высшим и средним менеджментом. В последние годы многие компании используют новые подходы к контролю над издержками и повышению результатов организационной деятельности (см., в частности, «Из первых уст»).

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

БЕЗБУМАЖНЫЙ КОНТРОЛЬ

Высочайшие качество и производственные показатели — основные элементы стратегии таких компаний, как *Federal Express*, *McDonald's*, *Disney* и *Levi Strauss*. Однако ее реализация требует и соответствующих расходов, поэтому для того, чтобы добиться сокращения издержек контроля, эти и другие компании принимают «на вооружение» безбумажные системы менеджмента.

К примеру, в компании *Owens Corning* архивы занимали около 20 % офисных площадей. Внедрение автоматизированных систем позволило не только высвободить дополнительные помещения, но и добиться сокращения времени, необходимого для выполнения административных задач, одновременно обеспечивая высших менеджеров достоверной оперативной информацией. Программный пакет учета времени и посещаемости обеспечил компании *Mrs. Fields Cookies* только на сокращении контролеров экономию \$ 200 тыс. год.

Автоматизация производства также позволяет добиться существенной экономии и уменьшения числа ошибок. Широкое применение нашли такие технологии, как штриховое кодирование и портативные устройства идентификации поступающих товаров. Автоматизированные системы позволяют объединить производственные и финансовые системы, что позволяет оперативно обновлять отчеты о запасах и закупках, отказываясь от ставших бессмысленными дополнительных этапов обработки информации.

Вероятно, нам не грозит полный отказ от бумажных носителей информации или, как говорит Рональд Баллок из *Mrs. Fields*: «Люди чувствуют себя спокойнее, имея нечто в руках». Однако высшие менеджеры уверены, что устранение бумажных завалов позволяет существенно повысить эффективность бизнеса с точки зрения затрат.

Источники: Don L. Boroughs, «Paperness Profit», U.S. News & World Report, July 17, 1995, 40–42; Alan Keene, «Automatic Data», Manufacturing Engineer, June 1995, 131–133; Randall Fields and Nicholas Imparato, «Cost, Competition and Cookies», Management Review, April 1995, 57–61.

Системы контроля имеют жизненно важное значение как для небольших компаний, так и для крупнейших корпораций. Рассмотрим пример компании *Granite Rock* из Калифорнии.

СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В КОМПАНИИ GRANITE ROCK

Granite Rock — семейная компания, которая занимается разработкой гранитных карьеров, производством бетона и асфальта, продажей таких строительных материалов, как кирпич и шлакоблоки. Несмотря на то что влияние профсоюзов в строительной отрасли неуклонно ослабевает, на 12 заводах *Granite* — 400 членов тред-юниона, в то время как ее конкуренты свободны от его давления. В условиях определяемой профсоюзом заработной платы, высоких требований заказчиков к качеству и обслуживанию, давлению жесткого природоохранного законодательства, компьютеризированной технологии и возрастающей жесткости конкуренции стабильный рост компании основывается на эффективной стержневой системе контроля. При объеме продаж в \$ 90 млн за цифрами в компании *Granite* следит каждый сотрудник.

В компании по инициативе ее владельцев внедрены системы прогнозирования и приобретения земельных участков, а также долгосрочного планирования ресурсов. Компьютеризированная система грузовых операций *Granite Express* и карты статистического контроля над процессом обеспечивают менеджмент и наемных работников всех уровней средствами измерения результатов деятельности в ключевых сферах, в том числе размещении ресурсов, обслуживании потребителей и поставках. Компания финансирует обучение новейшим технологиям и методам контроля всех менеджеров и рабочих-почасовиков в университете *Granite Rick*. Систему обратной связи компании *Granite* можно считать непревзойденной. В дополнение к знаменитым «отчетным картам», с помощью которых потребители определяют производственные показатели компании, принятая в *Granite* система отчетности

позволяет получить детальное описание продукции/услуг. Такие системы контроля позволяют компании *Granite* поддерживать на высшем уровне качество продукции, сохраняя значительную долю рынка, несмотря на несколько более высокие, чем у конкурентов, цены³.

Финансовый контроль на уровне высшего менеджмента

Основываясь на общем стратегическом плане, высший менеджмент обязан разрабатывать финансовые прогнозы, анализировать относительные финансовые показатели, использовать финансовый аудит для оценки внутренних операций. Каждый из этих элементов контроля базируется на финансовых отчетах — «строительных блоках» финансового контроля.

ФИНАНСОВЫЕ БАЛАНСЫ: БАЗИСНЫЕ ЦИФРЫ

Финансовые отчеты содержат информацию, позволяющую осуществлять финансовый контроль над деятельностью организации. Его исходный пункт — балансовый отчет компании и отчет о финансовых результатах и их использовании.

Балансовый отчет представляет собой «фотографию» активов и пассивов организации на определенный момент времени. Пример балансового отчета представлен на рис. 20.3. Балансовый отчет предоставляет информацию о размерах и составе активов, пассивов и собственного капитала компании. *Активы* — это то, чем владеет организация. Они включают в себя *оборотные фонды* (активы, которые могут быть переведены в денежную форму в течение короткого периода времени) и *основные фонды* (такие активы, как здания и оборудование, существование которых долгосрочно по самой их природе). *Пассивы* — это долги фирмы. Они включают в себя *текущую задолженность* (обязательства, которые должны быть оплачены компанией в ближайшем будущем) и *долгосрочную задолженность* (обязательства, которые будут исполняться в течение длительного периода времени). *Собственный капитал* — это разность между активами и пассивами. Он представляет собой чистую стоимость компании в акционерном капитале и нераспределенной прибыли.

В **отчете о финансовых результатах и их использовании**, или *отчете о прибылях и убытках*, суммируются финансовые результаты компании за определенный промежуток времени, обычно год. Пример отчета о прибылях и убытках представлен на рис. 20.4. Чтобы видеть, не теряют ли фирмы цель по объемам торгового оборота и прибылям в течение года, некоторые из них ведут исчисление отчета о результатах хозяйственной деятельности через трехмесячные интервалы. Отчет о результатах показывает доходы, поступающие в организацию из всех источников, и вычеты на все издержки, включая затраты на продаваемые товары, выплаты процентов, налоги и амортизационные отчисления. Итог под чертой показывает чистый результат — прибыль или убыток — за данный период времени.

Lester's Clothiers			
Укрупненный балансовый отчет			
31 декабря 1995 года			
Активы (в \$)		Пассивы и собственный капитал (в \$)	
Текущие активы:		Текущие пассивы:	
Денежные средства	25000	Расчеты с кредиторами	200000
на счетах		Задолженность	20000
Расчеты с дебиторами	75000	Подоходный налог	<u>30000</u>
Оборотные фонды	<u>500000</u>	Итого текущие пассивы	250000
Итого текущие активы	600000	Долгосрочные пассивы:	
Основные фонды:		Закладные к оплате	350000
Земля	250000	Неоплаченные облигации	<u>250000</u>
Здания и сооружения	1000000	Итого долгосрочные пассивы	600000
Минус		Собственный капитал:	
амортизационные	<u>200000</u>	Обыкновенные акции	540000
отчисления		Нераспределенная	<u>260000</u>
Итого основные фонды	<u>150000</u>	прибыль	
		Итого собственный капитал	<u>800000</u>
Всего активов	<u>1650000</u>	Всего пассивы и чистая стоимость	<u>1650000</u>

Рис. 20.3. Балансовый отчет компании *Lester's Clothiers*

Lester's Clothiers		
Отчет о финансовых результатах		
на 31 декабря 1995 г.		
(в \$)		
Общий объем продаж	3100000	
За вычетом возврата товаров	<u>200000</u>	
Чистый объем продаж		2900000
За вычетом издержек и затрат на реализацию товаров:		
Затраты на производство реализованной продукции	2110000	
Амортизация	60000	
Торговые издержки	200000	
Административные издержки	90000	<u>2460000</u>
Операционная прибыль		440000
Доходы от внереализационных операций		<u>20000</u>
Валовая прибыль		460000
За вычетом издержек на выплату процентов	<u>80000</u>	
Прибыль до налогообложения		<u>380000</u>
За вычетом налогов	<u>165000</u>	
Чистая прибыль		<u>215000</u>

Рис. 20.4. Отчет о финансовых результатах и их использовании компанией *Lester's Clothiers*

Использование отчета о финансовых результатах подчиняется описанному в гл. 19 циклу контроля, т. е. начинается с оценки фактически достигнутых показателей и последующего принятия корректирующих воздействий.

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ: ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ДАННЫХ

Большинство значимых для управления данных представлены, как правило, в относительных показателях, а не абсолютных значениях фактически использованных или полученных долларов. Любой бизнес — это система бесчисленных взаимосвязей индивидов, материальных объектов и событий. Относительные показатели и позволяют выявить ключевые взаимосвязи, заглянуть в суть явлений, проанализировать различные аспекты деятельности компании. Только осознание глубинных процессов функционирования компании позволяет менеджменту принять осознанные решения.

Финансовые коэффициенты — это сравнение двух абсолютных показателей. Умение анализировать финансовые коэффициенты является одним из основных условий эффективной управленческой деятельности. Представим себе небольшой продуктовый магазин на углу вашей улицы. Он не имеет оснований жаловаться на невнимание покупателей, но его владельцы считают, что он приносит только убытки. Большинство финансовых показателей магазина не внушают тревоги, кроме одного — издержки на заработную плату составляют в нем 18 % доходов. А опыт показывает, что розничный торговец специализированными продуктами питания может рассчитывать на получение прибыли только в том случае, когда затраты на оплату труда не превышают 10 % объема продаж. Сокращение расходов на заработную плату позволило собственникам магазина практически мгновенно получить первую прибыль. Основатель компании *Smith & Hawken* Пол Хоукен хорошо усвоил одно исключительно важное соотношение. В торговле по каталогам затраты на товары и любую рекламную деятельность не должны превышать 70 % доходов. Ежедневный мониторинг этого единственного относительного показателя позволяет ему контролировать эффективность функционирования предприятия, принимать решения о дополнительном найме или сокращении рабочей силы.

Для интерпретации результатов хозяйственной деятельности компании, как правило, используются несколько финансовых коэффициентов в зависимости от оценки менеджментом того, какие именно относительные показатели отражают наиболее важные взаимоотношения в их бизнесе. Как правило, к наиболее важным соотношениям относятся коэффициенты ликвидности, хозяйственной активности и прибыльности. Обычно полученные значения сравниваются со среднеотраслевыми показателями и собственными бюджетными заданиями.

КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ. Коэффициент ликвидности отражает способность компании удовлетворять текущие долговые обязательства. Например, коэффициент текущей ликвидности показывает, позволяют ли в случае необходимости наиболее ценные активы (при превращении их в денежные средства) компании покрыть ее долги. Так, если в некой компании *Oceanographics* текущие активы составляют \$ 600 тыс., а текущие пассивы — \$ 250 тыс., коэффициент текущей ликвидности составляет 2,4 (сумма наиболее ликвидных активов компании в 2,4 раза превышает ее текущие краткосрочные обязательства). Данное значение считается удовлетворительной гарантией безопасности.

КОЭФФИЦИЕНТЫ АКТИВНОСТИ. Коэффициенты активности измеряют достигнутые фирмой внутренние результаты по различным направлениям ее хозяйственной деятельности. Например, коэффициент оборачиваемости запасов расцени-

тывается посредством отнесения общего объема продаж к показателю среднего за период объема производственных запасов (как много раз оборачиваются запасы для достижения полученного объема продаж). Если запасы компании «малоподвижны», она выбрасывает деньги на ветер. В *Oceanographics* оборачиваемость запасов равна 10, что вполне сравнимо со среднеотраслевыми значениями. *Коэффициент конверсии* — это число заказов на продукцию компании, отнесенное к числу обращений покупателей. Этот коэффициент характеризует эффективность компании в деле превращения обращений клиентов в реальные поставки. В *Oceanographics* значение коэффициента конверсии составляет 50 %, что существенно меньше, чем в среднем по отрасли. Энергичный менеджер придет к заключению, что либо число обращений клиентов мало, либо деятельность отдела продаж оставляет желать... Анализ данной проблемы позволяет принять решение либо об увеличении расходов на рекламу и продвижение, либо о необходимости дополнительного обучения сотрудников отдела продаж.

КОЭФФИЦИЕНТЫ ПРИБЫЛЬНОСТИ. Коэффициенты прибыльности описывают прибыли организации. Одним из важнейших коэффициентов является отношение *маржи прибыли к продажам*, или частное от деления чистой прибыли к объему продаж. В *Oceanographics* это выраженное в процентах соотношение составляет 8 %. Еще одна мера прибыльности — *прибыль к общей стоимости активов*, представляющая собой процентное отношение получаемых инвесторами доходов к активам компании, являющееся критерием сравнения прибыли на инвестиции с другими возможностями капиталовложений. В компании *Oceanographics* значение данного коэффициента составляет 13 %, что свидетельствует об эффективном использовании активов ее руководством. Следовательно, собственники получают весьма высокий доход на свои капиталы и не имеют оснований изымать свои средства, чтобы вложить их в какое-то другое предприятие.

ФИНАНСОВЫЙ АУДИТ: ВЕРИФИКАЦИЯ ДАННЫХ

Финансовый аудит — это независимые оценки финансовых отчетов организации. Выделяют внешний и внутренний аудит. *Внешний аудит* проводится специалистами сторонней организации, обычно имеющей сертификат аудиторской фирмы. *Внутренний аудит* выполняется специалистами из числа сотрудников самой организации (крупные компании имеют особый штат таких сотрудников). Аудиторы внутренней аудиторской службы организации оценивают показатели деятельности отделов и подразделений корпорации с целью убедиться, что выполняемые операции осуществляются в соответствии с предписанной в компании практикой.

И внешний, и внутренний аудит должен быть всесторонним. Цель аудита заключается в проверке каждого «закоулка» и каждой «щели», чтобы удостовериться, что финансовый баланс дает верное представление о фактической деятельности компании. Ниже перечислен ряд обязательных направлений аудиторской проверки.

- ◆ *Денежные средства.* Проверка реальных остатков на банковских счетах, анализ процедур управления денежными потоками.
- ◆ *Поступления.* Подтверждение гарантий оплаты задолженности потребителями, сверка баланса.

- ♦ *Запасы.* Проверка материальных запасов на складах, сравнение оценок с балансовыми показателями, оценка физического износа.
- ♦ *Основные фонды.* Проведение осмотра, оценка износа, определение адекватности страхования.
- ♦ *Кредиты.* Рассматриваются кредитные соглашения, суммируются обязательства.
- ♦ *Доходы и расходы.* Оцениваются их распределение по срокам, уместность и суммы ⁴.

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

Вспомним, что смысл финансовых показателей состоит в достижении понимания внутренних взаимосвязей компании с целью идентификации сфер контроля и принятия корректирующих действий. Менеджеры должны разумно использовать полученные данные, уметь интерпретировать финансовые показатели, идентифицировать причины возникающих проблем и находить правильные решения. Невыполнение планируемых показателей, как правило, связано с недочетами в деятельности сотрудников и менеджеров, и руководители компании должны хорошо ориентироваться во всех операциях и направлениях ее деятельности. Установление истинных причин проблем требует творческого подхода к «сухим» цифрам, глубокого погружения в «океан» финансовых показателей. Выявление недочетов позволяет начать проведение в жизнь программ, направленных на исправление ситуации, возвращения финансовых показателей на «правильный курс».

Одним из примеров использования финансового контроля для возвращения небольшой компании на «путь истинный» является случай с компанией *Incomnet*. Когда данные финансовых отчетов буквально «вопили» о неизбежном «крушении», штурвал взял в руки Сэм Шварц, один из основных инвесторов компании.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ИЗ «НЕБЫТИЯ» КОМПАНИИ *INCOMNET*

Incomnet — высокотехнологичная компания из штата Калифорния, специализировавшаяся на предоставлении компьютерных сетей авторемонтным предприятиям и продаже им прикладных программ. Объем ее продаж составлял примерно \$ 1,2 млн. Спрос на услуги организации постоянно возрастал, что привело к тому, что ее «аппетиты» вышли далеко за рамки финансовых возможностей. Объем инвестиций (за «пятилетку») составил свыше \$ 13 млн, но менеджмент компании даже не задумывался о доходах инвесторов. Когда С. Шварц взял «командование» на себя, он прежде всего обратился к финансовым балансам *Incomnet*.

Пристальное изучение балансового отчета показало, что оценка оборотных фондов \$ 1,3 млн не соответствует действительности, является «дутой» в силу значительности износа и невозможности реализовать излишние запасы. В оплате выставленных счетов отсутствовал должный контроль, средний срок выполнения клиентами обязательств составлял 110 дней. Проведенная оценка привела к сокращению стоимости оборотных фондов до \$ 180 тыс., но и этой цифре С. Шварц не имел права доверять. Была введена предоплата услуг потребителями за месяц вперед, что позволило «изменить знак» ежемесячных денежных поступлений с минус \$ 60 тыс. на плюс \$ 50 тыс. С. Шварц также нашел расходы компании излишне завышенными, и прежде всего по статье «административные издержки». Корпоративные накладные расходы составляли \$ 900 тыс. при объеме продаж всего \$ 1,2 млн. Новый исполнительный директор устроил переселение, собрав всех сотрудников под одной крышей, выдернул из розетки «вилку» бесплатного пользования оздоровительным клубом и роскошными автомобилями, что позволило довести накладные расходы до приемлемых \$ 400 тыс.

Действия нового «капитана» привели к резкому изменению финансовых показателей. Через два года *Incomnet* получила первую прибыль — около \$ 250 тыс. при объеме продаж \$ 2,7 млн. Финансовый контроль оказался весьма стоящим делом ⁵.

Бюджетный контроль на уровне среднего звена управления

Бюджеты — основное средство контроля менеджмента среднего звена. Конечно, высший менеджмент тоже связан бюджетами компании в целом, но его коллеги из «золотой середины» несут непосредственную ответственность за бюджетные показатели отделов и подразделений. Бюджетами определяются как плановые, так и фактические показатели статей расходов (денежные средства, активы, сырье и ресурсы, заработная плата) отделов. Бюджеты — наиболее широко используемая контрольная система, поскольку речь идет о формах планирования и контроля над ресурсами и доходами, т. е. об основе благополучия и самого существования фирмы.

Бюджет составляется для каждого отдела или подразделения организации вне зависимости от их размеров, в течение всего периода исполнения ими рабочего задания, программы или функции. Бюджетное планирование предполагает, что организация определяет каждый отдел как один из центров ответственности.

ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Центр ответственности — основная единица анализа системы бюджетного контроля. **Центр ответственности** определяется как возглавляемый направляющим его деятельностью индивидом отдел организации ⁶. Трое штатных сотрудников регионального отдела продаж небольшой компании такой же центр ответственности, как завод по производству холодильников компании *General Electric*. Руководитель каждой подобной единицы несет ответственность за исполнение ее бюджета. Выделяют четыре основных типа центров ответственности — центры издержек, доходов, прибыли и инвестиций (см. рис. 20.5).

ЦЕНТРЫ ИЗДЕРЖЕК. *Центр издержек* — это центр ответственности, руководитель которого отвечает за контроль над потоками затрат (фонд заработной платы, ассигнования на сырье и материалы, другие относящиеся к деятельности отдела расходы). Как правило, центрами затрат выступают такие структурные единицы компании, как отдел человеческих ресурсов, юридический отдел, отдел исследований и разработок, а их бюджеты отражают издержки ведения дел сотрудниками.

ЦЕНТРЫ ДОХОДОВ. В *центре доходов* бюджет базируется на генерируемых доходах или денежных поступлениях (отделы сбыта и маркетинга). Предположим, что в бюджете запланировано, что объем продаж отдела сбыта должен составить \$ 3,5 млн. Если менеджмент исходит из того, что каждый сотрудник отдела имеет возможность в течение года заключить контракты на сумму \$ 250 тыс., численность

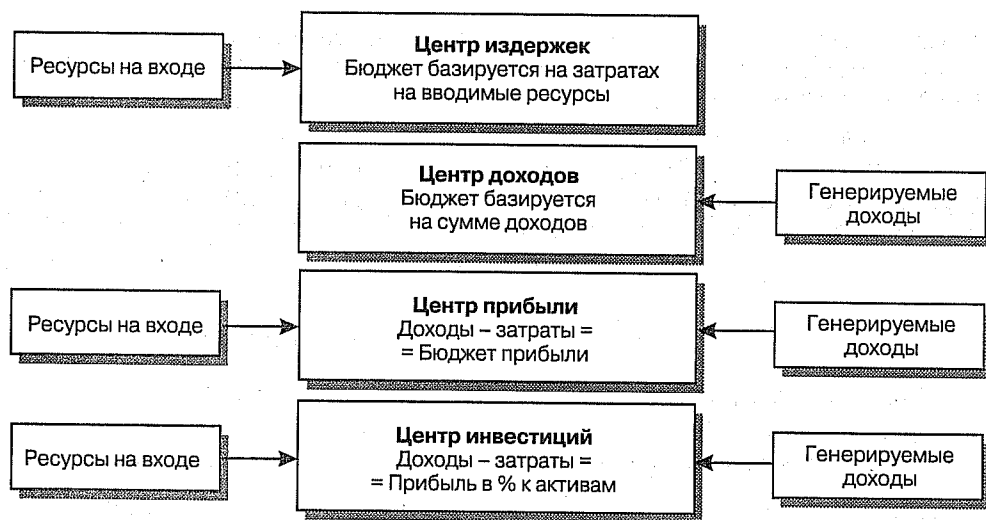


Рис. 20.5. Типы центров ответственности

его штата составит 14 торговых представителей. Например, бюджет доходов магазина бытовых электроприборов может включать в себя задание по продаже в 2001 г. 50 холодильников, 75 стиральных машин, 60 сушильных установок и 40 микроволновых печей.

ЦЕНТРЫ ПРИБЫЛИ. В *центре* прибыли бюджет формируется исходя из оценок разницы между доходами и издержками. С точки зрения бюджетных целей центр прибыли определяется как самодостаточная единица, способная обеспечивать доступную расчетам прибыль. В компании *Kollmorgen* каждое подразделение рассматривается как центр прибыли, когда контроль осуществляется исключительно по показателям прибыли, а не издержкам или доходам.

ЦЕНТРЫ ИНВЕСТИЦИЙ. Бюджет *центра инвестиций* основывается на стоимости используемых для достижения заданного уровня прибыли активов. Прибыль рассчитывается так же, как для центра прибыли, но менеджмент контролирует прежде всего показатель нормы возврата инвестиций в активы отдела. Например, корпорация *Exxon* вложила в приобретение оборудования для производства бензина на одном из нефтеперерабатывающих заводов \$ 40 млн. Если менеджмент *Exxon* определяет целевую норму возврата инвестиций (НВИ) как 10 %, он ожидает, что произведенная на новом оборудовании продукция принесет за год \$ 4 млн. Менеджеры *Exxon* не интересуют абсолютные расходы, доходы или прибыли столь долго, сколько определенная бюджетом НВИ не опускается ниже 10 %.

ВЗАИМОСВЯЗЬ СО СТРУКТУРОЙ. Проблема центров ответственности имеет непосредственное отношение к различным типам организационных структур (см. гл. 10). Центры издержек и доходов, как правило, свойственны функциональным структурам. Производственные, сборочные, финансовые отделы, бухгалтерии и отделы кадров обычно контролируются посредством бюджетов затрат. С другой стороны, отделы маркетинга и продаж на уровне контроля зачастую выступают в роли центров доходов. Центры прибыли характерны для дивизиональных

структур. Деятельность каждого самостоятельного подразделения может оцениваться по разности суммарных доходов и суммарных затрат (т. е. прибыли). Наконец, очень крупные компании, в которых каждое подразделение представляет собой самостоятельный бизнес, относятся к ним как к инвестиционным центрам. Подразделения *Frito-Lay* и *Taco Bell* — инвестиционные центры корпорации *PepsiCo*. Внимание менеджмента *PepsiCo* фокусируется на норме возврата инвестиций, поэтому вмешательство в деятельность подразделений осуществляется только в тех случаях, когда они не выполняют инвестиционные задания.

ОПЕРАЦИОННЫЕ БЮДЖЕТЫ

Операционный бюджет — это план каждого организационного центра ответственности на бюджетный период (обычно на год), определяющий его финансовые ресурсы. Принято выделять такие операционные бюджеты, как планы затрат, доходов и прибылей.

БЮДЖЕТ ЗАТРАТ. Бюджет затрат очерчивает ожидаемые издержки для каждого центра ответственности и организации в целом. Так, факультет менеджмента Иллинойского университета может иметь бюджет командировочных расходов в \$ 24 тыс. Следовательно, его декан знает, что ежемесячные затраты на командировки сотрудников должны составлять примерно по \$ 2 тыс. Как правило, в бюджете затрат оцениваются три вида различных издержек: постоянные, переменные и дискреционные.

Размер **постоянных издержек** определяется на основе бюджета предыдущего периода и не может быть изменен. К ним относятся, к примеру, суммы, выделяемые на оплату дорогостоящего оборудования, приобретенного 3 года назад на условиях погашения его стоимости в течение 10 лет. К постоянным затратам относятся и ежегодные погашения ипотеки на какое-то строение с рассрочкой платежей на 15 лет.

Переменные издержки (*технические затраты*) базируются на четко определенной материальной взаимосвязи с объемом производственной деятельности отдела. Переменные затраты рассчитываются в производственных подразделениях в тех случаях, когда имеется возможность определить издержки производства каждого вида продукции. Бюджет переменных затрат может определяться как два часа работы оборудования для изготовления одной турбинной лопатки или как \$ 3 по статье снабжения на каждую плату интегральных схем. Чем больше объем производства, тем более солидный бюджет затрат будет иметь отдел.

Дискреционные затраты определяются решениями менеджмента. Поскольку они никак не связаны с какими-то фиксированными, долгосрочными обязательствами или объемами производства, их точный размер не может быть точно рассчитан. Так, если высший менеджмент определил, что бюджет затрат инспекционного отдела (четыре эксперта, секретарь и технический сотрудник) составляет \$ 120 тыс., значит, так тому и быть. В следующем году бюджет может быть увеличен или секвестирован, в зависимости от того, потребуется ли, по мнению менеджмента, расширить или сократить его штат.

БЮДЖЕТ ДОХОДОВ. Бюджет доходов определяет планируемые организацией денежные поступления. Бюджет доходов — форма контроля над деятельностью от-

делов маркетинга и продаж. Если небольшая производственная фирма планирует реализовать 600 тыс. изделий по цене \$ 5 за единицу, бюджет ее денежных поступлений составит \$ 3 млн. Бюджет доходов некоего школьного округа (\$ 6 млн) рассчитывается на основе не торговых сделок, а на текущих ставках местных налогов и ценах на недвижимость.

БЮДЖЕТ ПРИБЫЛЕЙ. Бюджет прибылей представляет собой комбинацию бюджетов затрат и доходов, образующих единый, отражающий валовую и чистую прибыль баланс. Бюджеты прибыли рассчитываются в центрах прибыли и инвестиций. Если планируется, что денежные поступления банка составят \$ 2 млн, а его затраты — \$ 1,8 млн, расчетная прибыль составит \$ 0,2 млн. В случае если менеджмент оценивает данный показатель как неприемлемый, необходимо разработать план увеличения доходов или снижения затрат и выхода на целевые значения прибыли.

ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ

Финансовые бюджеты определяют источники поступления и направления использования денежных средств. Тремя важнейшими финансовыми бюджетами являются кассовый бюджет, бюджет капиталовложений и балансовый бюджет.

КАССОВЫЙ БЮДЖЕТ. В кассовом бюджете оцениваются потоки денежных средств (по ежедневной или еженедельной базе), позволяющие организации исполнять взятые на себя обязательства. Кассовый бюджет показывает уровень денежных потоков в организацию и направления расходования средств. Если кассовый бюджет показывает, что фирма располагает большими, чем необходимо для обеспечения ее текущей деятельности, средствами, компания может вложить кассовые излишки в казначейские векселя, что принесет ей доход в форме процентов. Если кассовый бюджет показывает необходимость выплаты в конце недели \$ 20 тыс. в форме заработной платы, а на расчетном счете — всего \$ 10 тыс., руководству следует позаботиться о получении кредита.

БЮДЖЕТ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ. Бюджет капиталовложений определяет план будущих инвестиций в основные фонды (здания, грузовые автомобили и тяжелое механическое оборудование). *Капиталовложения* — это крупные приобретения, стоимость которых будут амортизироваться в течение нескольких лет. Капитальные вложения должны определяться бюджетом с точки зрения их воздействия на денежные потоки и достаточности доходов для покрытия инвестиций и ежегодных эксплуатационных расходов. В крупных корпорациях, таких как *Navistar*, *Scott Paper* и *Joseph E. Seagram & Sons*, разработка подобных бюджетов и наблюдение за их исполнением — обязанность специальных групп финансового анализа.

БАЛАНСОВЫЙ БЮДЖЕТ. Балансовый бюджет определяет плановые суммы активов и пассивов на конец рассматриваемого периода. Он показывает соответствие капиталовложений и денежных потоков, доходов и эксплуатационных издержек желательным, с точки зрения высшего менеджмента финансовым результатам, позволяет определить потенциальные проблемы. Балансовый бюджет и бюджет прибылей позволяют анализировать относительные финансовые показатели организации. Соотношение операционных и финансовых бюджетов представлено на рис. 20.6. Все балансы компании взаимосвязаны. Бюджет доходов в комбинации с бюджетом зат-

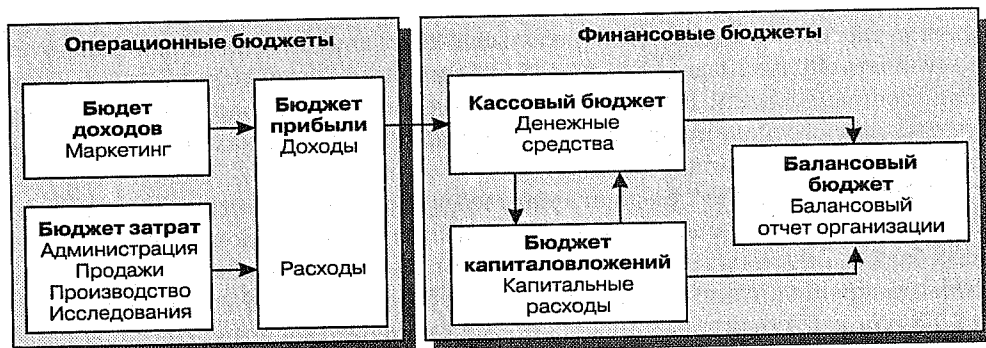


Рис. 20.6. Взаимосвязи различных бюджетов организации

рат дает бюджет прибыли, в свою очередь определяющий денежные потоки исходя из которых определяются размеры капиталовложений компании. Данные этих бюджетов позволяют рассчитать балансовый бюджет.

Быстрые изменения во внешней среде делают составление бюджетов (и прежде всего кассового) исключительно трудной задачей, но, как показывает опыт компании *Trinity Computing Systems*, алгоритм ее решения все-таки существует.

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ КОМПАНИИ *TRINITY COMPUTING SYSTEMS*

С одной стороны, компания *Trinity Computing Systems* имеет вроде бы весьма платежеспособных клиентов, ее компьютеры предназначены для установки в больницах. С другой стороны, ценник, на котором проставлена сумма в \$ 200 тыс., означает, что оплата поставок осуществляется только через несколько месяцев после отгрузки товара, по завершении его установки и обучения персонала. Непредсказуемость сроков оплаты со стороны потребителей, быстрый рост продаж и требования оплаты со стороны посредников предопределили значительные колебания потоков денежных средств, требовавших ежедневного внимания. Руководство *Trinity* приняло решение о переходе на еженедельные финансовые кассовые бюджеты, еженедельные прогнозы поступления и использования денежных средств, а также еженедельные совещания по данным проблемам с главами отделов. Анализ оперативной информации о запасах, датах отгрузки, графиках установки и датах инкассации позволил руководителям отделов наладить координацию использования ресурсов и взять под контроль проблемы с наличностью. Детальный кассовый бюджет позволил *Trinity* уменьшить средние сроки оплаты счетов со 120 до 80 дней. Точное прогнозирование позволило компании расширить практику кредитования, так как жесткие графики подтвердили эффективность практикуемого *Trinity* менеджмента. Принятие еженедельного кассового бюджета в буквальном смысле слова спасло *Trinity* от банкротства. Как сказал один из менеджеров: «Без прогнозов потока денежных средств мы вряд ли смогли бы добиться расширения спроса на продукцию наших товарных линий»⁷.

Бюджетный процесс

Бюджетный процесс (бюджетирование) — важнейшая составная часть планирования, ибо определяет формирование и реализацию бюджетов организации. Бюджетные средства распределяются в процессе стратегического планирования соот-

ответственно согласованным целевым заданиям. В данном разделе мы дадим краткое описание процедуры, которая используется многими компаниями для разработки бюджетов на грядущий год.

БЮДЖЕТНЫЙ ПРОЦЕСС СВЕРХУ ВНИЗ ИЛИ СНИЗУ ВВЕРХ

Многие компании традиционно привержены **бюджетному процессу сверху вниз**, опирающемуся на бюрократические подходы к контролю (см. гл. 19), когда менеджеры среднего звена и первой линии просто информируются о распределении средств в соответствии с решениями высшего руководства. Бюджетирование сверху вниз обладает определенными преимуществами: менеджеры высшего звена обладают информацией о всех аспектах деятельности компании и внешней среде, о финансовых целях и прогнозах, располагают достоверными данными о доступных в будущем периоде ресурсах. Следовательно, бюджетный процесс сверху вниз позволяет менеджерам установить целевые бюджетные задания для каждого отдела таким образом, чтобы они в полной мере удовлетворяли потребности в доходах и расходах компании в целом.

Проблема бюджетного процесса сверху вниз состоит в том, что менеджеры более низкого уровня, как правило, не ощущают личной ответственности за выполнение целевых бюджетных заданий, так как они никак не участвуют в бюджетировании, исключены из процесса принятия относительно распределения ресурсов.

С целью устранения такого рода негативных аспектов многие организации приняли на вооружение **бюджетный процесс снизу вверх**, который находится в одном ряду с децентрализованным подходом к контролю. В соответствии с ним менеджеры более низких уровней организации формулируют ресурсные потребности своих отделов и передают свои предложения вверх по иерархии. Очевидно, что бюджетирование снизу вверх позволяет более точно учесть ресурсные потребности организации, так как менеджеры среднего и низших звеньев обладают более достоверными данными об эффективности и возможностях своих сфер деятельности, повышается их мотивация к выполнению бюджетных заданий, поскольку участие в процессе принятия решений означает принятие ими ответственности за бюджетный план.

Но для бюджетирования снизу вверх в свою очередь характерен ряд недостатков. Так как производственные результаты отделов оцениваются в сравнении с бюджетом, среднее и низшие звенья управления не заинтересованы в напряженных планах. Еще одна проблема заключается в том, что оценки будущих расходов могут не учитывать реальные экономические перспективы отрасли, либо расходиться с финансовыми прогнозами и целями компании. Бухгалтерский факультет какого-нибудь университета может запланировать рост численности профессорско-преподавательского состава на 20 %, в то время как университет планирует увеличить прием студентов на обучение профессии бухгалтера только на 10 %.

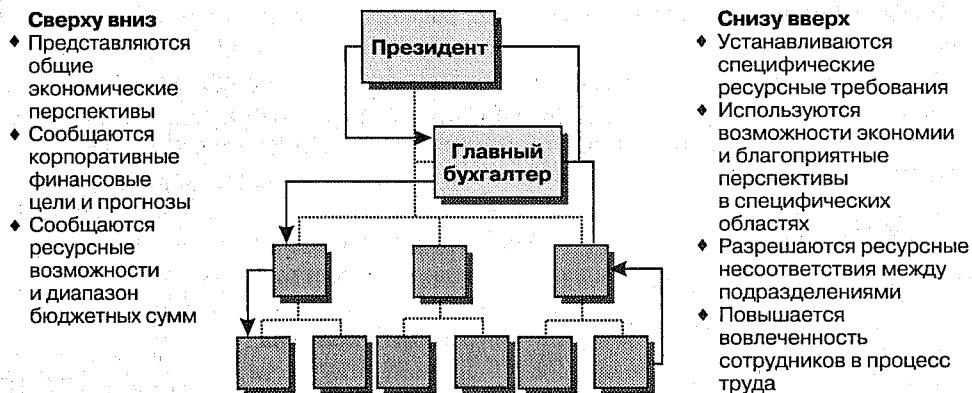
В стремлении оптимизировать соотношение преимуществ и недостатков многие компании используют комбинированный бюджетный процесс. Руководство компании и главный бухгалтер определяют экономические перспективы и финансовые цели, делают прогнозы, а затем информируют менеджеров более низких уровней о предполагаемой доступности ресурсов. Как только общие целевые задания (напри-

мер, увеличение потребления некоего ресурса на 3 %) определены, менеджеры отделов получают возможность разрабатывать собственные бюджеты. Каждый отдел вправе воспользоваться преимуществами владения специальной информацией, знаниями благоприятных возможностей на своем уровне. Далее бюджет передается вверх и руководство компании устраняет несоответствия между бюджетами отделов.

Комбинация бюджетных процессов представлена на рис. 20.7. Цикл бюджетирования начинается с высшего менеджмента. Он же и завершает его, принимая бюджеты всех отделов и служб. Бюджеты отделов остаются в рамках заданных руководством целевых ориентиров, а бюджет компании в целом отражает специфические знания, потребности и возможности каждого подразделения.

БЮДЖЕТНЫЙ ПРОЦЕСС НА НУЛЕВОЙ БАЗЕ

В большинстве организаций бюджетный процесс начинается с анализа расходов в предыдущем периоде, т. е. планирование будущих затрат рассматривается прежде всего как их увеличение или уменьшение по сравнению с минувшим годом. Данная процедура рассматривается многими исследователями как некий излишне жесткий каркас, ограничивающий возможности отделов организации, не позволяющий ей гибко реагировать на изменения внешней среды. Преодолеть такого рода ограничения призвано **бюджетирование на нулевой базе (БНБ)**. Каждому подразделению просто предоставляется возможность начинать с нуля расчет потребности в ресурсах на новый бюджетный период. БНБ предполагает, что бюджет предыдущего года станет тем «безупречным» образцом, на котором будет строиться вся деятельность организации. Основываясь на стратегических планах будущего года, каждый центр ответственности выносит суждение о своей производственной деятельности, потребностях в сотрудниках, необходимых ресурсах и оборудовании. Центры ответственности, которые не имеют четкого представления о предстоящих расходах, получают сравнительно незначительные ресурсы либо будут расформиро-



Источник: Neil C. Churchill, «Budget Choice: Planning vs. Control», Harvard Business Review, July–August 1984, 150–164.

Рис. 20.7. Бюджетный процесс сверху вниз и снизу вверх

ваны. БНБ требует, чтобы организация рассматривала планы на каждый новый год как новый набор целевых заданий. Такой подход заставляет менеджеров отделов тщательно выверять свои производственные операции, оценивать деятельность центров ответственности с точки зрения их непосредственного вклада в достижение целей организации.

Методика БНБ разрабатывалась для использования в государственных организациях, представляла собой некий способ вынесения суждений о планируемых асигнованиях на следующий год. Первым БНБ использовало Министерство сельского хозяйства США в 1960-е гг. Затем его применила компания *Texas Instruments* (1970 г.) и другие общественные и коммерческие организации (*Ford*, *Westinghouse*, *Owens-Illinois* и *New York Telephone*). БНБ характеризуется следующими этапами.

1. Менеджеры разрабатывают *пакет решений* для своих центров ответственности (письменное изложение целевых заданий, видов деятельности, затрат и доходов отделов, альтернативные пути достижения целей, последствий невыполнения заданий по каждому виду деятельности, требования к персоналу, оборудованию и ресурсам на предстоящий год). Затем менеджеры устанавливают определенный порядок ранжирования видов деятельности своих отделов в наступающем году.
2. Далее пакет решений направляется на рассмотрение высшему менеджменту. Руководители компании ранжируют пакеты решений центров ответственности соответственно степени их эффективности для организации, что предполагает их широкое обсуждение. Кульминацией этого процесса может стать голосование, в результате которого руководители устанавливают рейтинг различных видов деятельности от «обязательна» до «было бы неплохо» и «вряд ли необходима».
3. Учитывая рейтинг видов деятельности высший менеджмент распределяет организационные ресурсы. Некоторые отделы могут получить громадные бюджеты, другие остаться без них вовсе.

БНБ в сравнении с традиционным бюджетированием требует больших затрат времени и энергии. Поскольку он вынуждает менеджмент отказаться от традиционной практики формирования бюджетов, руководители организации должны добиться согласия всех менеджеров о том, что БНБ позитивно отражается на деятельности компании и ее сотрудников.

Тенденции развития финансового контроля

Многие современные компании переоценивают принципы организационного менеджмента и процессы, включая методы контроля над финансами. Все более широкое распространение получают такие новые методы финансового контроля, как открытое управление, экономические системы добавленной стоимости (ЭСДС) и калькуляция издержек по видам деятельности (КИВД).

«Повивальными бабками» новых тенденций выступили изменения организационных структур и методов менеджмента, когда основной акцент делается на откры-

тый доступ сотрудников к информации, участию в управлении и командных формах труда. Очевидно, что более высокие требования потребителей к качеству товаров и уровню обслуживания и необходимость сокращения издержек также требуют новых подходов к финансовому контролю.

ОТКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Турбулентная внешняя среда буквально «навязывает» необходимость открытого доступа сотрудников к информации, командной организации труда, когда менеджер действует скорее как тренер сотрудников, нежели как босс. Руководители компании уже не имеют возможности сохранять в тайне финансовые данные о ее деятельности. Сотрудники компании должны принимать участие в цикле финансового контроля, вовлекаются в систему ответственности, что поощряет их активные действия и принятие на себя обязательств по достижению организационных целей.

Открытое управление означает, что сотрудники организации получают ответы на все свои «зачем и почему» относительно стратегических решений организации (вопросы реструктуризации, сокращения затрат, обслуживания потребителей)⁸. Во-первых, открытый менеджмент позволяет наемным работникам самостоятельно оценить финансовое состояние компании. Во-вторых, открытое управление призвано продемонстрировать, каким образом его труд вписывается в картину финансового будущего организации и влияет на это будущее. И наконец, открытый менеджмент означает прямую зависимость уровня вознаграждения сотрудников и достижения целей компании в целом. Осознание сотрудниками взаимозависимости и важности каждой функции способствует установлению более устойчивых коммуникаций и координации усилий работников.

Основная задача открытого менеджмента заключается в достижении ситуации, когда каждый сотрудник думает и действует, скорее, как владелец бизнеса, а не как пролетарий. Для этого работающие по найму люди должны иметь такую же информацию, как и собственники компании, должны обладать полномочиями и ответственностью, позволяющими им действовать по своему разумению. Огромное значение имеют поддержка и регулярное общение руководителей компании с сотрудниками (см. «Движущие силы управленческой революции»).

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

В качестве нового метода измерения финансовых показателей ряд американских компаний (*Coca-Cola*, *AT&T*, *Quaker Oats*, *Briggs & Stratton*) используют экономические системы оценки добавленной стоимости (ЭСДС). Добавленная стоимость определяется как чистая операционная прибыль компании после налогообложения и вычета стоимости капитала (дивиденды + проценты по кредитам)⁹. ЭСДС предполагает оценку вклада в увеличение добавленной стоимости всех видов деятельности организации, всех отделов и производственных процессов, значение повышения эффективности ведения бизнеса, удовлетворения потребителей и вознаграждения держателей акций.

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**ОТКРЫТАЯ ПОЛИТИКА
GLOBE METALLURGICAL**

В середине 1980-х гг. компания *Globe Metallurgical* (штат Огайо) вступила в стадию коренной структурной перестройки, сопряженной с крупными займствованиями. Ряды сотрудников поредели более чем наполовину, но затраты требовали дальнейшего сокращения. Руководство компании осознавало необходимость улучшения организационных коммуникаций, что позволило бы донести до работников информацию о планируемых мероприятиях по экономии, и о том, как они могли способствовать реорганизации.

Globe проводит регулярные ежедневные, еженедельные, ежемесячные и ежеквартальные совещания и встречи менеджмента и сотрудников, на которых обсуждаются операционные затраты и проблемы производительности корпорации и ее предприятий. Ежеквартальные встречи, на которых присутствуют все работники *Globe*, проводятся президентом, главой службы финансов и исполнительным вице-президентом администрации. Присутствующие получают информацию о текущих финансовых и производственных результатах, представляемую в терминах, смысл которых понятен каждому сотруднику. «Такого никогда прежде не происходило, — говорит директор *Globe* по качеству Норман Дженнингс. — В прошлом подход был таков: ты делаешь свое дело, а мы платим. Теперь мы не только платим, но и предлагаем воспользоваться возможностью зарабатывать. Поскольку сотрудники заинтересованы в повышении зарплаты, им необходимо ориентироваться в структуре затрат».

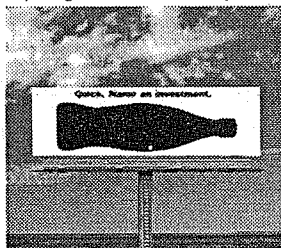
Ключевой элемент успеха программы состоит в том, что инициатором подобных встреч выступают не сотрудники, а менеджмент *Globe*. Собrania проводятся прямо в цехах во время рабочих смен. Руководство *Globe* лелеяло надежду, что открытое управление будет способствовать выходу компании на новые рубежи. И надежды оправдались. Затраты снижаются, показатели производительности устойчиво идут вверх, с момента начала действия программы (1988 г.) из *Globe* не уволился ни один рабочий.

Источник: Catherine Romano, «When Money Talks», Management Review, November 1994, 44–47.

Успешное внедрение ЭДС требует, чтобы данный метод занял центральное место в системе управления финансами, стал неотъемлемой составляющей политики и методов управления компании. Все работники организации должны пройти соответствующее обучение, поскольку даже самые, казалось бы, незначительные работы могут способствовать увеличению добавленной стоимости.

КАЛЬКУЛЯЦИЯ ИЗДЕРЖЕК ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Распространение таких концепций, как производство точно вовремя и управление тотальным качеством (УТК), привело к тому, что службы бухгалтерского учета



Знаменитая бутылка — символ компании *The Coca-Cola*, глава которой Роберто Гойзуэта слывет энтузиастом систем измерения экономической добавленной стоимости

корпораций оказались перед финансовой дилеммой. Их информация остается *точной*, но имеет лишь косвенное отношение к сути дела. В традиционной затратной системе предполагалось, что продукция поглощает ресурсы в заранее установленных количествах. Зачастую затраты на производство некоторых видов продукции существенно превышали цены, по которым они реализовывались, системы учета издержек скрывали данное обстоятельство, что приводило к существенным потерям.

Изменяются и взаимосвязи между затратами на оплату труда и накладными расходами. Рост автоматизации приводит к уменьшению численности работающих по найму сотрудников. Суммарные производственные затраты во многом определяются повышенными затратами на настройку, распределение и техническое обслуживание сложных механизмов. Кроме того, вынужденный рост затрат связан с необходимостью выпуска в угоду переменчивым потребностям клиентов небольших партий продукции.

Калькуляция издержек по видам деятельности предполагает, что истинные затраты отражаются определенной формулой, в соответствии с которой производство продукции связано с определенными видами деятельности, осуществление которых в свою очередь требует некоторых объемов ресурсов. Определяющим этапом является идентификация разнообразных видов деятельности, необходимой для производства товара, и определение связанных с ним затрат. Например, некое производственное подразделение разрабатывает три пула издержек ¹⁰.

1. *Накладные расходы, связанные с поставками*, включая входящую документацию, хранение, инспекцию и логистику.
2. *Производственные накладные расходы*, включая издержки различных этапов производственного процесса, таких как сборка, пайка, испытания и анализ дефектов.
3. *Накладные расходы поддержки*, включая производственное и технологическое инженерно-техническое обеспечение, а также обработку данных.

Накладные расходы каждого пула оцениваются и распределяются соответственно реальным затратам по конкретным видам продукции.

Процесс КИВД позволяет более точно отразить производственные затраты. Ключевым моментом является выбор видов деятельности и базы распределения затрат. Данный метод представляется привлекательным еще и потому, что внедрение нового метода калькуляции не затрагивает существующие системы бухгалтерского учета. Кроме того, он может быть приспособлен к специфическим нуждам компании. Например, компания *Siemens* фокусирует внимание на ключевых видах деятельности, тогда как *General Dynamics* — на анализе эффективности модернизации производства.

Признаки неадекватности систем бюджетного контроля

Финансовые балансы, финансовый анализ, бюджеты призваны обеспечить надлежащий организационный контроль. Однако системы управленческого контроля до-

статочно часто дают сбои либо перестают удовлетворять требованиям организации. В таких случаях необходим их пересмотр и внесение корректив, либо серьезная системная реорганизация. К признакам несоответствия систем контроля организационным потребностям относятся:

- ♦ нарушение предельных сроков исполнения заданий;
- ♦ низкое качество товаров и услуг;
- ♦ стабилизация или сокращение объемов продаж или прибыли;
- ♦ утрата лидирующего положения в отрасли либо сокращение доли рынка компании;
- ♦ невозможность получения необходимых для оценки производственных показателей сотрудников или отделов данных;
- ♦ плохой моральный климат в коллективе, высокий уровень абсентеизма;
- ♦ низкий уровень вовлечения сотрудников в процесс труда, неустойчивые организационные коммуникации;
- ♦ высокий уровень задолженности компании, «усыхающие» денежные потоки;
- ♦ низкая эффективность использования человеческих и материальных ресурсов, оборудования и сооружений.

Системы управленческого контроля призваны способствовать достижению целей компании посредством идентификации отклонений в ее деятельности и внесения необходимых корректив. Надлежащие элементы контроля помогают менеджменту адекватно реагировать на непредвиденное развитие событий, добиваться исполнения стратегических планов. В противном случае компания может незаметно для менеджмента приблизиться к банкротству.

Вопросы

1. Что такое стержневая система контроля? Как сочетаются друг с другом ее компоненты?
2. Назовите четыре типа центров ответственности и покажите их соотношение с организационной структурой.
3. Как используются финансовые бюджеты в диагностировании финансового состояния компании?
4. В чем состоят различия между постоянными, переменными и дискреционными издержками?
5. В чем состоят преимущества бюджетного процесса сверху вниз по сравнению с процессом снизу вверх? Как вы оцениваете комбинированное бюджетирование?
6. В соответствии с концепцией бюджетного процесса на нулевой базе неспособный определить свой бюджет отдел должен прекратить существование. Как вы думаете, реализуется ли данный тезис на практике?
7. Понравилась бы вам работа в компании, опирающейся на открытый менеджмент?
8. Почему плохой моральный климат и низкий уровень вовлечения сотрудников в процесс труда рассматриваются как показатели неадекватности инструментов организационного контроля?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ**НЕ МНОГО ЛИ КОНТРОЛЯ?**

Попросите одного из своих знакомых менеджеров ответить на вопросы относительно системы управленческого контроля в организации (см. табл. 20.1).

Оценка 60 баллов и выше означает приверженность организации бюрократическому контролю в соответствии с традиционными стандартами, когда нормой являются жесткий контроль сверху вниз и бюджетные системы. Оценка 30 или менее баллов определяет децентрализованную систему контроля, значительную самостоятельность сотрудников организации, адекватную быстро изменяющейся внешней среде.

Считает ли менеджер, с которым вы беседовали, принятую в его организации систему контроля эффективной? Как вы думаете, насколько целесообразно использовать децентрализованную систему контроля в каждой организации (вероятно, в рамках открытого менеджмента)? Охарактеризуйте организацию, для которой наиболее адекватной является система децентрализованного контроля.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА**ЖЕРТВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ**

Джим Стивинсон поступил на работу в компанию *Landis Industries* сразу по окончании школы бизнеса. Его переполняли новые идеи, но знаний о производственном процессе компании (изготовление комплектующих для небольших двигателей) было явно недостаточно. Его непосредственный начальник директор завода Гарри Лернер был суровым, но сведущим наставником. Он посоветовал Дж. Стивинсону позабыть на время о высоких идеях и заняться изучением процесса производства. Г. Лернер оказался идеальным педагогом, серьезным производственником с 30-летним опытом работы в отрасли, а Дж. Стивинсон — полным надежд и стремлений учеником. Вскоре он стал кем-то вроде связного между Г. Лернером и цеховыми механиками, у которых не сложились отношения с директором (в силу его вспыльчивого характера). Выполняя посреднические функции, Дж. Стивинсон многому научился, и его руководитель довольно скоро делегировал подчиненному право принятия ряда второстепенных решений.

Два года спустя, мечты Дж. Стивинсона начали сбываться — высший менеджмент объявил, что компания *Landis Industries* намерена попытаться внедрить открытый менеджмент. Джим считал, что компания далеко не полностью использует потенциал сотрудников, и помнил, что делегирование полномочий сотрудникам, как правило, ведет к улучшению морального климата и повышению доходов компании. Г. Лернер, напротив, был возмущен, расценивая свободный доступ подчиненных к информации как пограние своего авторитета. Когда первые результаты опросов стали достоянием гласности, оказалось, что Дж. Стивинсон — один из немногих, кто высоко оценил своего руководителя.

Таблица 20.1

	Решительно не согласен				Полностью согласен
1. Сотрудники регулярно рассматривают выполнение плановых заданий	1	2	3	4	5
2. Отделы организации регулярно отчитываются о производственных показателях	1	2	3	4	5
3. Бюджетные и бухгалтерские отчеты обрабатываются в рамках системы бухгалтерского учета, поскольку они не используются для контроля над деятельностью сотрудников	5	4	3	2	1
4. Планирование и постановка целевых заданий осуществляются регулярно и систематически	1	2	3	4	5
5. Бюджетные цели трудно достижимы, но реальны	1	2	3	4	5
6. Оценки достигнутых результатов базируются на выполнении бюджетных и производственных заданий	1	2	3	4	5
7. Планы и цели организации выражаются в письменном виде	1	2	3	4	5
8. Значительная часть деятельности организации осуществляется в соответствии со стандартными операционными процедурами	1	2	3	4	5
9. Руководство организации оказывает наибольшее влияние на планирование бюджета и постановку производственных заданий	1	2	3	4	5
10. Каждый сотрудник имеет доступ к информации о финансовых результатах компании	5	4	3	2	1
11. Сотрудники крайне отрицательно воспринимают случаи, когда им не удается достичь плановых показателей	1	2	3	4	5
12. Финансовые цели устанавливаются с участием сотрудников	5	4	3	2	1
13. Системы отчетности по производственным показателям не вызывают нареканий	1	2	3	4	5
14. Система вознаграждения сотрудников базируется на результатах выполнения производственных задач	1	2	3	4	5
15. Наши системы отчетности можно охарактеризовать как подробные и эффективные	1	2	3	4	5
Общая сумма баллов _____					

Исполнительный директор компании был весьма удивлен отношением Дж. Стивинсона к непосредственному руководителю и вызвал его на собеседование. Джим горой встал за своего начальника, подчеркивая его высочайшую квалификацию, а его собеседник апеллировал к пылким критическим ответам цеховых механиков. Руководство компании полагало, что Дж. Стивинсон больше подходит для должности руководителя завода, чем Г. Лернер. Дж. Стивинсону не хочется принимать новую должность, тем более что это станет сильнейшим ударом по самолюбию предшественника. В то же время он понимает, что вина за сложившуюся ситуацию во многом лежит на Г. Лернере, отвергающем изменения, являющиеся благом для большинства сотрудников.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Рассказать Лернеру о встрече и уговорить изменить подход, хотя тот может подумать, что ты его предал, и откажет в доверии и наставничестве.
2. Промолчать и постичь как можно больше, чтобы быть в состоянии эффективно заменить Лернера, когда ситуация дойдет до критической точки.
3. Создавать ситуации, в которых Лернер мог бы налаживать взаимоотношения с рабочими, которые уважают его, и надеяться, что происходящие изменения будут замечены. Попытаться донести до сознания Лернера то, что знаешь, как он в свое время учил тебя, и работать так, чтобы место сохранилось за ним.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ В КОМПАНИИ *METALLIC FINISHES*

Metallic Finishes — производитель специальных сплавов. В 1990 г. новому исполнительному вице-президенту Стюарту Галанту было поручено заняться реорганизацией системы управления компанией. Его первый шаг заключался во внедрении новой системы контроля за деятельностью средних и старших менеджеров. Предполагалось, что приоритеты будут отданы не руководству общими направлениями деятельности, а достижению конкретных целей. Каждый руководитель отдела встречается со своим непосредственным начальником, и они совместно определяют целевые задания на следующий год. Отделы рассматриваются как центры ответственности, имеющие согласованные с руководством ежемесячные бюджеты.

Особое беспокойство вызывали у С. Галанта результаты отдела исследований и разработок, перед которым стояла долгосрочная цель — в 1995 г. 25 % объема продаж компании должна была составлять новая продукция. На встрече с его руководителем доктором Хэнком Гильманом С. Галант получил заверения в том, что какие-либо основания для тревоги отсутствуют. Х. Гильман пояснил, что для перехода на производство новой продукции уходит несколько лет и высший менеджмент должен доверять исследовательской команде. Иллюстрируя свою мысль, Х. Гильман сообщил, что, по его данным, число технических докладов сотрудников отдела постоянно возрастает, а расходы на приобретение научного оборудования снизились на 5 %. Кроме того, отходы экспериментальных материалов сократились на 12 %, сократились штаты отдела. «В общем, — подвел итоги Х. Гильман, — мы работаем весьма эффективно, и я не вижу, каким образом новая система контроля могла бы повлиять на наши результаты».

ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с заключениями Х. Гильмана относительно успехов отдела ИИР?
2. Какие аспекты стержневой системы менеджмента затрагивает данный пример?
3. Как вы оцениваете предложенную систему контроля?

Источник: Richard L. Daft, «Metallic Finishes, Inc.», *Organization Theory and Design*, St. Paul, Minn.: West, 1986, 320–321; Richard N. Farmer, Barry M. Richman, William G. Ryan», *Goals and Grips», Incidents for Studying Management and Organization*, Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970, 83.

Литература

- ¹ Jill Andresky Fraser, «Straight Talk», *Inc.*, March 19, 1990, 97–98.
- ² Robert Simons, «Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems», *Strategic Management Journal* 12, 1991, 49–62; E. G. Flambholtz, «Accounting, Budgeting and Control Systems in Their Organizational Context: Theoretical and Empirical Perspectives», *Accounting Organizations and Society* 8, 1983, 153–169.
- ³ «The Change», *Inc.*, March 1992, 58–70; Edward O. Wells, «How're We Doing?», *Inc.*, May 1991, 80–83.
- ⁴ John J. Welsh, «Pre-Acquisition Audit: Verifying the Bottom Line», *Management Accounting*, January 1983, 32–37.
- ⁵ Jill Andresky Fraser, «Honey, I Shrunk the Company», *Inc.*, June 1990, 115–116.
- ⁶ Peter Lorange, Michael F. Scott Morton, Sumantra Ghoshal, *Strategic Control*, St. Paul, Minn.: West, 1986, Chapter 4; Richard F. Vancil, «What Kind of Management Control Do You Need?», *Harvard Business Review*, March–April 1973, 75–85.
- ⁷ Teri Lammers, «The Weekly Cash-Flow Planner», *Inc.*, June 1992, 99–103.
- ⁸ John Case, «The Open Book Revolution», *Inc.*, June 1995, 26–43.
- ⁹ G. Bennett Stewart III, «EVA Works — But Not If You Make These Mistakes», *Fortune*, May 1, 1995, 117.
- ¹⁰ Там же.

Глава 21

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Информационные технологии

Данные и информация

Характеристики полезной информации

Различные типы информационных систем

Операционные информационные системы

Информационные системы менеджмента

Другие информационные системы

Развивающиеся информационные системы

Стратегическое использование информационных технологий

Оперативная производительность и контроль

Конкурентные стратегии

Внедрение информационной технологии

Препятствия на пути к использованию информационных технологий

Наделение сотрудников властью

Затраты, внедрение и оценка

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Роли информационной технологии в деятельности организаций и характеристиках качественной информации
- ◆ Идентификации различных информационных систем
- ◆ Обеспечении информационными системами текущих операций и принятии решений на нижних управленческих уровнях
- ◆ Воздействии информационных технологий на операционную производительность и конкурентоспособность организации
- ◆ Внедрении и оценке информационных технологий

Примечание: Данная глава подготовлена в сотрудничестве с Марой Уиник.

Управленческая проблема

Руководство компании *United Parcel Service (UPS)* отдавало себе отчет, что в области информационных технологий компания все сильнее отстает от своих заклятых конкурентов *Federal Express* и *Roadway Services*. Но мнения руководства относительно целесообразности крупных инвестиций в новые технологии разделились. Некоторые высшие менеджеры утверждали, что инженерно-техническое подразделение добилось настолько высокой производительности в системе ручной упаковки отправок, что любая новая технология только замедлит дело. *UPS* и так располагает наилучшей системой регистрации грузов и имеет самые низкие в отрасли издержки, подчеркивали они. Стоит ли рисковать доходами компании? Но их коллеги настаивали, что если «Коричневый великан» желает оставаться конкурентоспособным, компании необходимо наконец-то перейти на информационные технологии, ведь *Federal Express* уже оснастила своих курьеров переносными терминалами и разрабатывает новые системы автоматизации служб почтовых отправок клиентов¹.

Насколько целесообразно, по вашему мнению, внедрение в *UPS* новых информационных систем?

В 1985 г. группа информационных систем компании *UPS* насчитывала 118 человек, а спустя 10 лет, общая численность специалистов по информационным системам превысила 4 тыс. человек. Благодаря трудам новых сотрудников *UPS* разработала и внедрила первую общенациональную службу мобильной информации, связавшую 70 коммерческих транспортных агентств, 53 тыс. транспортных средств оснащены портативными компьютерами, компания первой вышла в Интернет. Окупятся ли инвестиции (\$ 40 млн) *UPS* в информационные технологии?

В данной главе мы рассмотрим достижения информационных технологий, разнообразные типы информационных систем, выгоды их внедрения и сомнения менеджмента по поводу целесообразности данного шага. Одна из основных причин, побудивших *UPS* к решительному шагу, состояла в том, что ее конкурент *Federal Express* спешила предложить клиентам новые услуги, а *UPS* ничем не могла ей ответить.

Так же как в ситуации *UPS*, в ближайшие годы использование информационной технологии может оказаться одним из основных условий успеха любой организации. Следовательно, менеджмент обязан выработать какой-то определенный подход к признанию вносимых информационными технологиями изменений в деятельность компании. Управленческие информационные технологии трансформируют сам процесс менеджмента, так как способствуют уменьшению степени неопределенности (прежде всего от возникающей в связи с ограниченностью сроков). Мы начнем наш анализ с получения общего представления об информационной технологии и отличительных свойствах качественной информации.

Информационные технологии

Информационные технологии (ИТ) могут быть определены как аппаратное обеспечение, программное обеспечение, телекоммуникации, системы управления базами данных и другие технологические средства хранения, обработки и передачи информации². Эти технологические приемы позволяют менеджерам создавать и обеспечивать доступ к сложным базам данных об организации и потребителях. Они позволяют сотрудникам организации общаться друг с другом способами, которые не так давно невозможно было представить. Доступность ИТ и постоянно снижающиеся затраты на их внедрение оказывают постоянное давление на организации, побуждают их к инвестициям в новые аппаратные средства, программное обеспечение и другие технологические возможности обработки информации, поскольку это является непреложным требованием рынка.

Менеджмент получил возможность оперативного получения огромных информационных массивов, а значит, ИТ способствуют повышению эффективности и производительности труда на каждой стадии процесса принятия стратегических решений. Посредством ли компьютеризированного производства, общения с потребителями в режиме реального времени, контроля над запасами ИТ ускоряют как операционные процессы, так и процессы принятия решений. Обратимся к примеру базирующейся в Токио корпорации *Kao* (производство дисков для компьютеров, потребительских товаров и специальных химикатов), серьезного соперника компании *Procter & Gamble*. В соответствии с ее отчетами создание глобальной информационной сети обошлось ей в \$ 27 тыс. на каждого сотрудника. Но *Kao* получила возможность собирать и обрабатывать подробнейшую информацию о потребителях, а значит, ускорить реакцию на изменение их требований как в производстве, так и в логистике.

ДАнные И ИНФОРМАЦИЯ

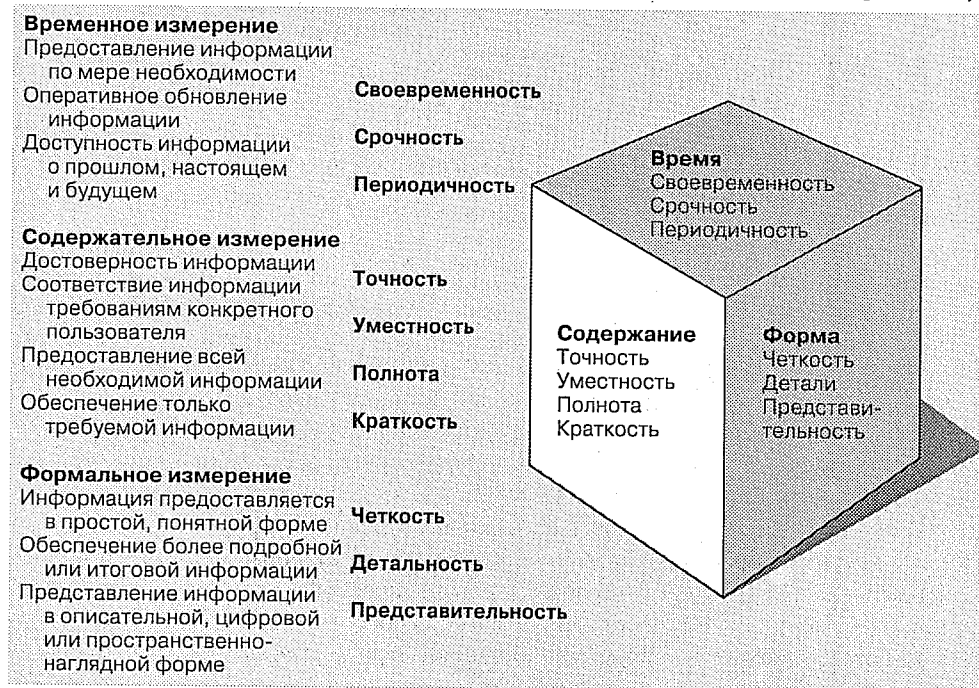
Получение больших объемов информации выливается для специалистов по информатике и менеджеров в серьезную проблему. Для того чтобы идентифицировать только необходимую для решения какой-то конкретной задачи информацию, приходится «перебирать» громадное количество данных. **Данные** — это «сырые» факты и цифры, в которых нет ничего особенного и которые сами по себе не могут быть полезными для менеджеров. Для того чтобы извлечь «крупички радия», «сырье» необходимо обработать, получить законченный информационный продукт, имеющий непосредственное отношение к управленческой задаче. Проблема эффективной идентификации полезной информации и обеспечения доступа к ней менеджеров и сотрудников приобретает все большую остроту. **Информация** — это преобразованные в определенном контексте данные, представляющиеся содержательными и полезными для конкретных пользователей³.

О значении данной проблемы говорит тот факт, что во многих организациях вводится должность главного специалиста по информации, который несет ответ-

ственность за управление организационными базами данных и внедрение новых ИТ. Как правило, специалисты по информации встают перед проблемой выбора одного из безграничного множества вариантов приобретения аппаратного и программного обеспечения, сетевого и телекоммуникационного оборудования. Объем данных, который способны давать комбинации этих технологических средств в равной мере, невообразимо огромен. Принятие решений, связанных с применением новых технологических средств и управлением их ресурсами, зачастую ложится прежде всего на плечи главного специалиста по информации. Ему приходится интегрировать текущие и новые технологии поддержки принятия организационных решений, обеспечения операционных процессов и коммуникаций так, чтобы сотрудники организации получали необходимую информацию в нужном месте в нужное время.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОЛЕЗНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Разработка организациями стратегических планов, обеспечение поддержки деятельности сотрудников, идентификация возникающих проблем и взаимодействие с другими организациями во многом определяются уровнем качества информации. Один из способов обзора качества информации заключается в оценке ее характеристик с точки зрения их значения для организации. В число значимых отличительных свойств информации входят время, содержание и форма (см. рис. 21.1).

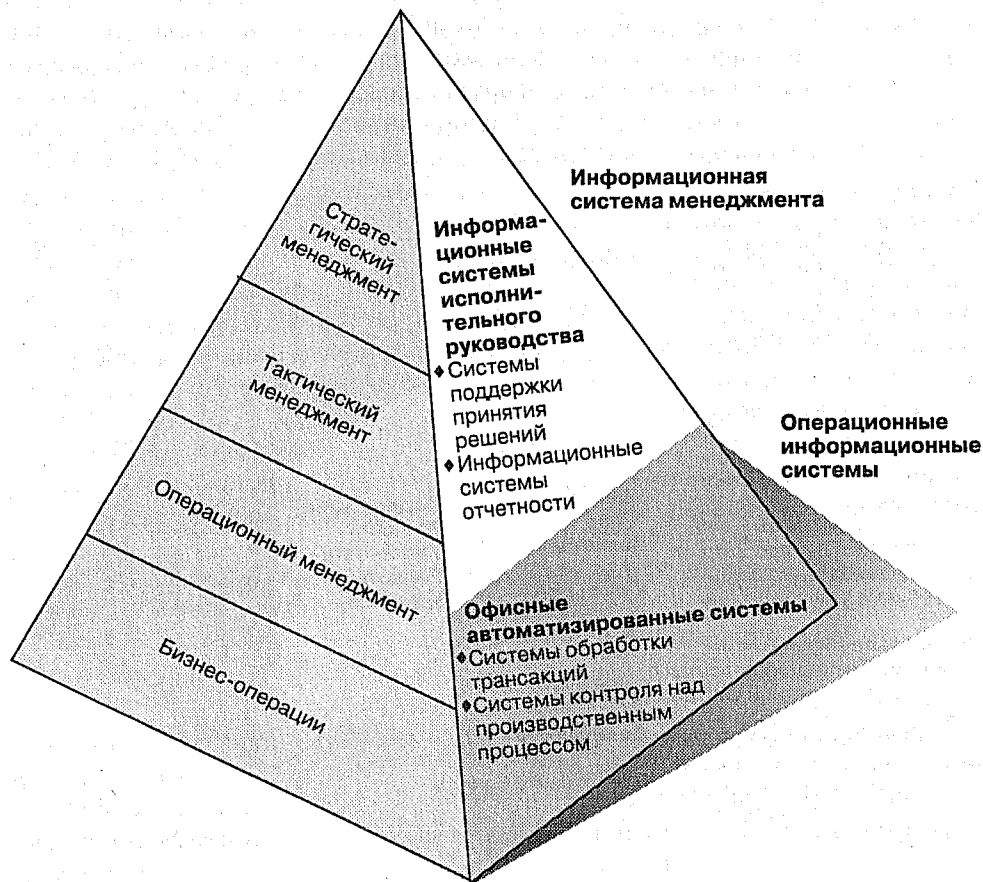


Источник: James A. O'Brien, Introduction to Information Systems, 7th ed., Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994, 309–310.

Рис. 21.1. Характеристики высококачественной информации

Различные типы информационных систем

Информационные системы (ИС) представляют собой базирующиеся на использовании компьютеров системы, направляющие аппаратные средства, программное обеспечение и человеческие ресурсы на поддержку организационной информации и удовлетворение коммуникативных нужд. Известно множество способов классификации ИС. Один из наиболее распространенных способов установления различий между ИС — установление фокуса оценки на функциях, которые они выполняют в организации, и людях, которых обслуживают. **Информационные системы менеджмента** обеспечивают принятие стратегических решений высшим менеджментом, **операционные информационные системы** поддерживают обработку дан-



Источник: James A. O'Brien, Introduction to Information Systems, 7th ed., Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994, 25.

Рис. 21.2. Использование информационных систем на различных уровнях управления

ных, необходимых для осуществления текущих бизнес-операций и функциональных операций менеджмента низших уровней. Взаимосвязь управленческих и операционных ИС по бизнес-операциям бизнеса и уровням менеджмента представлена на рис. 21.2. Далее мы обсудим каждую из этих систем.

ОПЕРАЦИОННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Системы обработки транзакций, системы контроля над производственным процессом и офисные автоматизированные системы классифицируются как операционные ИС, ибо они обеспечивают осуществление текущих бизнес-операций и принятие решений менеджментом низших уровней организации.

Системы обработки транзакций регистрируют и обрабатывают данные о бизнес-операциях. К ним относятся ИС, с помощью которых ведется учет продаж потребителям, закупок у поставщиков, изменений запасов, выплаты заработной платы сотрудникам. Эти ИС поставляют сведения в организационные базы данных, которые позволяют создавать информационную продукцию, такую как отчетность по поставкам продукции клиентам, платежная документация по заработной плате и финансовые отчеты. Системы обработки транзакций идентифицируют, накапливают и организуют основные бюджетные блоки информации, на базе которых и осуществляются операции организации, с их помощью генерируется основная часть отчетной документации.

В дополнение к задачам регистрации и обработки данных, операционные ИС могут использоваться для принятия стандартных решений для оперативного контроля над процессами. Системы контроля над процессами применяются, например, на нефтеперерабатывающих предприятиях, целлюлозно-бумажных комбинатах, в производстве продуктов питания, на электростанциях. **Системы контроля над производственным процессом** обеспечивают мониторинг и проверку трансформационных процессов. Специальные датчики непрерывно следят за изменениями температуры или давления и преобразуют их в замеры, результаты которых передаются в центральный компьютер для обработки и осуществления регулировок в режиме реального времени.

Офисные автоматизированные системы, такие как процессоры-редакторы, настольно-издательские, электронная почта и телекоммуникации, также входят в семейство операционных ИС. Их основное предназначение — трансформация в электронные носители традиционно выполняемых вручную процедур. Например, компания *Chevron* осуществляет в месяц более 5800 электронных платежей поставщикам. Офисные автоматизированные системы позволяют компаниям добиться повышения производительности финансовых отделов, уменьшения ошибок и улучшения отношений с потребителями.

Операционные ИС особенно эффективны в компаниях, организационные решения которых носят во многом вероятностный характер. Например, в компании *Northrop* при производстве каждого фюзеляжа истребителя «F/A-18» требовалось 400 тыс. бумажных носителей информации разнообразного формата. Когда *Northrop* перешла на компьютеризированную ИС, трехметровая куча бумаги по каждому фюзеляжу была переведена на один-единственный компакт-диск. В случае необходимости уточнения инструкций сотрудники немедленно обращаются к компьютерной базе данных, а менеджеры мгновенно вносят изменения в технологические проце-

дуры, избегая неудобств и противоречий, которые неизбежны при их оформлении с помощью бумажной документации. Новая система *Northrop* позволила сэкономить \$ 20 млн только на производстве фюзеляжей истребителей.

До 1960-х гг. ИС использовались главным образом для обработки транзакций, бухгалтерском учете и ведении отчетности. Появление в 1964 г. нового поколения компьютеров, в которых были применены схемы с кремниевыми чипами, позволило получить значительное увеличение удельной производительности в обработке информации на доллар затрат. По мере того как производители компьютеров поощряли приобретение новых систем, менеджеры компаний клиентов получали наглядное представление о возможности их использования в процессе принятия важных решений, началась эпоха управленческих ИС.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Информационные системы менеджмента (ИСМ) — это компьютерные системы, обеспечивающие необходимую информацию и поддержку принятия управленческих решений. Так же как операционные ИС, они включают в себя программное и аппаратное обеспечение плюс человеческие ресурсы. Когда менеджеру отдела производства необходимо принять решение о производственном графике, ему, к примеру, требуются данные об ожидаемом количестве заказов. Прогноз составляется на анализе тенденции развития рынка, уровне запасов, численности сотрудников различных специальностей. Все эти данные призвана обеспечить ИСМ. Распространенной формой такой системы являются **информационные системы отчетности**, обеспечивающие менеджеров и участвующих в управлении сотрудников необходимыми для принятия повседневных решений отчетами (см. «Движущие силы управленческой революции»).

Системы поддержки принятия решений — это интерактивные компьютерные ИС, в которых используются различные модели принятия решений и специализированные базы данных, обеспечивающие деятельность ответственных за принятие решений сотрудников. Программное обеспечение таких систем позволяет пользователям определенным образом ставить ряд вопросов типа «что, если», получая в интерактивном режиме соответствующие рассматриваемой ситуации варианты действий.

Информационные системы исполнительного руководства облегчают принятие стратегических решений на высшем уровне управления⁴. Используемое в них программное обеспечение обеспечивает доступ пользователей к большим массивам комплексных данных, предоставляет возможности их анализа и представления. Такие системы предоставляют высшему менеджменту возможность быстрого доступа к необходимой внутренней и внешней информации, способствуют идентификации проблем и рассмотрению возникающих в связи с ними ситуаций.

ДРУГИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Другие категории ИС либо обеспечивают осуществление текущих операций, либо имеют прикладное значение, т. е. используются на различных организационных уровнях. Применение новых технологических подходов предполагает переопреде-

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
НА СЛУЖБЕ TACO BELL**

Когда *PepsiCo* объявила конкурс на замещение должности главного специалиста по информации в ее отделении *Taco Bell* (годовой объем продаж \$ 2,4 млрд), выбор руководства остановился на 37-летней Сьюзен Крамм. Основная ее задача состояла во внедрении новой, позволяющей существенно повысить уровень обслуживания потребителей информационной технологии. Предполагалось, что ИТ должна обеспечить ужесточение контроля над издержками, облегчить сотрудникам выполнение рабочих заданий и предоставить менеджерам «инструмент», облегчающий принятие решений на местах. На первых порах С. Крамм столкнулась с необходимостью изменения подхода заведующих ресторанами к оценке потребности в трудовых ресурсах на предстоящую неделю. Принятая в компании процедура, предусматривавшая составление графиков объемов продаж и их сопоставление с предписаниями штаб-квартиры, отличалась сложностью и требовала значительных затрат времени.

У С. Крамм были идеи значительных изменений, но она знала, что они не ограничатся приобретением нескольких новых компьютеров и программного обеспечения. В действительности менеджеры на местах не нуждались в предлагавшейся им штаб-квартирой помощи, но как убедить в этом руководителей компании? С. Крамм обратилась к старшему вице-президенту и убедила его одобрить проведение эксперимента в 50 репрезентативных торговых точках *Taco Bell* по всей стране. Менеджеры вводили в компьютеры данные об объемах продаж за неделю и отправляли их по электронной почте в головной офис, сотрудники которого с помощью соответствующего программного обеспечения рассчитывали потребность в человеческих ресурсах для каждого ресторана. Достигнутое уменьшение расходов на оплату рабочей силы на 1,5 % убедило высшее руководство в необходимости дальнейшего развития новой технологии. Со временем все торговые точки *Taco Bell* получили копии программы составления рабочих графиков, в результате чего менеджеры на местах смогли точно оценивать потребности в человеческих ресурсах без какой бы то ни было помощи со стороны штаб-квартиры. Внедрение данной системы обошлось *Taco Bell* в \$ 600 тыс. (закупки техники и программного обеспечения, обучение сотрудников), но ее ежегодный выигрыш составляет \$ 30 млн (сокращение затрат и увеличение объема продаж). Еще одно осуществленное под руководством С. Крамм нововведение — система компьютерного мониторинга за хранением продуктов «*Pepsico Food Storage*» дает дополнительную экономию \$ 3 млн в год.

Применение новых ИТ в *Taco Bell* позволило добиться не только снижения операционных издержек затраты, но и существенно ускорило процесс принятия управленческих решений на местах, а значит, менеджеры получили возможность заняться повышением уровня обслуживания посетителей ресторанов.

Источник: Bronwyn Fryer, «Managing Technology when You're Not a Techie», Working Woman, October 1995, 24–25, 98.

ление организационных взаимодействий через системы групповой поддержки или клонирование моделей принятия экспертных решений для пользователей, не являющихся специалистами в данной области.

Система поддержки групповых решений (СПГР) — это интерактивная компьютерная система, облегчающая принятие групповых решений (известна также как *система рабочего сотрудничества*). Такого рода системы облегчают взаимодействие членов рабочих команд, позволяют оперативно получать необходимые в процессе труда данные. К примеру, часть членов управленческой команды может собраться за компьютерными терминалами в конференц-зале, а их находящиеся за тысячи километров коллеги имеют возможность общаться с участниками встречи, совместно пользоваться предоставляемыми данными.

Искусственный интеллект (ИИ) — это информационная технология, конечная цель которой состоит в создании компьютера, умеющего думать, видеть, слушать и чувствовать подобно человеческому существу. Наибольшее организационное воздействие ИИ оказывает в области экспертных систем. **Экспертная система (ЭС)** пытается копировать мыслительные процессы, свойственные в ходе процесса принятия решений профессионалам и менеджерам. ЭС разрабатываются посредством кодирования знаний специалиста из области правил принятия решений, которые записываются в компьютерную программу, моделирующую определенную стратегию решения задач. ЭС имеют значительное сходство с системами поддержки принятия решений. По существу, обе они обеспечивают высокий уровень поддержки занятых решением рабочих задач пользователям. Однако ЭС применяются, как правило, для работы с повторяющимися проблемами в узких сферах деятельности и предлагают рекомендации, тогда как системы поддержки решений используются в решении уникальных, имеющих сложную природу, проблем. Система «*GAMBLE*» корпорации *Export Development* определяется как система принятия решений, но используется она, скорее, как ЭС.

ЭКСПЕРТНАЯ СИСТЕМА EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION

Export Development Corporation (EDC) создала компьютерную базу данных несколько лет назад, ибо избавиться при оформлении страховых полисов от бумаг каким-то иным способом не представлялось возможным. Оформление каждой страховки занимало в среднем 11 дней, причем документация проходила за это время через руки почти трех десятков сотрудников. Внедрение базы данных уменьшило объем бумажных архивов с 75 тыс. до 500 дел по наиболее рискованным страховым сделкам. Затем *EDC* объединила свою корпоративную сеть с системой услуг «*Dunslink*» компании *Dun & Bradstreet*, что позволило получать данные о потенциальных и реальных клиентах в течение секунд, а не дней. Новая система «*GAMBLE*» позволяет рассчитывать риски стандартных страховок за считанные минуты и используется для заключения договоров на суммы до \$ 5 млн. При получении соответствующего запроса «*GAMBLE*» выдает рекомендации, особо выделяя пункты, на которые следует обратить внимание аналитикам, либо, в более сложных случаях, — перечень недостающей информации⁵.



Экспертная система страховой компании *Ohio Casualty* в действии

РАЗВИВАЮЩИЕСЯ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

В табл. 21.1 представлены основные категории обсуждаемых в данной главе ИС. Новые информационные технологии позволяют переместить собрание управленческой команды из конференц-зала в киберпространство, предлагают новые способы визуализации информации, способствуют появлению разнообразных подходов к диагностированию проблем, ускоряют процесс принятия сложных решений. Системы поддержки принятия решений, географические ИС, интегрированные ИС и корпоративные сети означают необратимые изменения в организации труда.

Групповое обеспечение — новая область технологии программного обеспечения, призванная поддерживать стандартные организационные взаимодействия. Его наиболее распространенная форма — электронная почта, позволяющая легко преодолевать коммуникативные и географические барьеры.

Географические информационные системы — одна из разновидностей систем поддержки принятия решений, обеспечивают пользователей визуальной информацией на основе географических карт и планов местности. Такие системы обеспечивают поддержку принятия аналитических решений в бизнесе, уп-

Таблица 21.1. Основные категории информационных систем

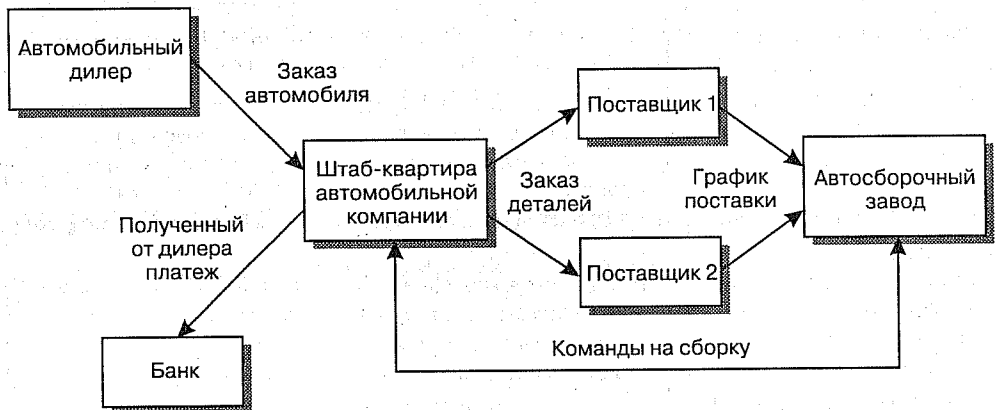
Операционные информационные системы обрабатывают генерируемые в ходе бизнес-операций данные	Информационные системы менеджмента обеспечивают информацию и поддержку принятия эффективных управленческих решений	Другие информационные системы
Системы обработки транзакций позволяют накапливать и трансформировать данные о транзакциях и генерируют необходимую документацию	Информационные системы отчетности обеспечивают информацию в форме предпринятых отчетов	Системы поддержки групповых решений — это интерактивные компьютерные системы, которые облегчают принятие групповых решений
Системы контроля над производственными процессами осуществляют мониторинг и контроль над процессами производства Офисные автоматизированные системы позволяют ускорить офисные процедуры, способствуют улучшению коммуникаций и повышению производительности	Системы поддержки принятия решений обеспечивают необходимую менеджерам в процессе принятия решений интерактивную поддержку Системы информации исполнительного руководства обеспечивают высший менеджмент специально организованной информацией	Экспертные системы способствуют разрешению повторяющихся проблем в узких областях деятельности

Источник: James A. O'Brien, Introduction to Information Systems, 7th ed., Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994, 210.

равлении войсками, при возникновении чрезвычайных ситуаций, в землепользовании, в демографических исследованиях. Первоначально географические ИС предназначались для использования преимущественно экологическими организациями и местными органами власти, но с недавнего времени они широко используются в промышленности. Джек Данджермонд из Исследовательского института систем окружающей среды уверен, что географические информационные системы заправляют «горючим» революцию в анализе бизнес-информации. В настоящее время географические ИС используются в планировании распределения продукции, анализе регионов торговли.

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ. Как правило, организационные ИС объединяют несколько рассмотренных нами выше систем различных категорий. Интегрированные ИС привлекательны тем, что объединяют в себе несколько различных технологических подходов, что существенно расширяет возможности пользователей.

РАБОТА В СЕТИ. Большинство компаний предпринимают энергичные усилия по внедрению и развитию сетевой компьютеризации (ориентированной на сеть компьютеризации). Исполнительный директор корпорации *IBM* Лу Герстнер, заявил, что относительно недорогие цифровые сети революционизируют компьютерный бизнес 1990-х гг., так же как в 1980-х гг. персональные компьютеры «подмяли под себя» центральные компьютерные системы и микрокомпьютеры⁶. Сети принимают множество форм. Они могут связывать сотрудников и расположенные в одном здании отделы или корпоративные офисы, они позволяют компании поддерживать связи как с подразделениями, так и с потребителями в глобальном масштабе. На рис. 21.3 в упрощенном виде и представлена корпоративная сеть одной из автомобилестроительных компаний. В корпоративную сеть поступает заказ дилера (в электронной форме) на конкретную модель автомобиля определенного цвета, в котором оговаривается и установка дополнительного оборудования. Далее в сети автоматически оформляются заказы на получение требуемых деталей (со склада



Источник: Joel Dreyfuss, «Networking: Japan's Latest Computer Craze», Fortune, July 7, 1986, 95.

Рис. 21.3. Межорганизационная компьютерная сеть

или от поставщиков) и выдается команда на сборку. Компьютер штаб-квартиры выставляет дилеру счет-фактуру и, обращаясь по сети к банку, производит оплату услуг поставщиков.

Когда для входа в базы данных использовались «слепые и глухие» компьютерные терминалы главного компьютера, для выборки данных и их преобразования в дружелюбную пользователю информацию требовалось сложное программирование. С распространением персональных компьютеров (ПК) и появлением нового программного обеспечения сотрудники получили простой доступ к информации. Поскольку на первых порах ПК работали автономно, совместное использование информации было сопряжено со значительными сложностями. Работа в сети позволяет организациям устанавливать каналы связи между своими сотрудниками, с другими компаниями, с потребителями вне зависимости от их географического местоположения.

Возможность построения глобальных сетей обеспечивается так называемым *посредническим программным обеспечением*, позволяющим объединить различное аппаратное и программное обеспечение. В одной компании функционируют компьютеры различных поколений, разнообразные пакеты прикладных программ и объединение их в единую сеть требует облегчающего коммуникации посреднического программного обеспечения. Очевидно, что в глобальном масштабе посредническое обеспечение просто жизненно необходимо, ибо оно прокладывает «мостки» между сетями, позволяет преодолевать несовместимость компьютеров. Компании могут организовывать корпоративные локальные сети, широкие территориальные сети либо обратиться к услугам глобальной сети Интернет (см. «Из первых уст»).

Центр здравоохранения *River Hill West Healthcare* (штат Висконсин) использует локальную территориальную сеть для упрощения рецептурной системы и уменьшения ошибок. Медицинские сестры набирают в электронном блокноте первые три буквы названия лекарства, который предлагает целый ряд рубрик для проверки дозировки и количества приемов. Блокнот автоматически пересылает информацию в центральный сервер сети *River Hill*. Данная процедура исключает пять стадий бумажной работы, существенно уменьшается потенциальная возможность ошибок. Ранее секретарь вписывал каждый назначенный врачом рецепт в специальный бланк телефонного заказа, фармацевтическую ведомость и несколько бланков пациентов, которые затем проверялись медицинскими сестрами и подкалывались в скоросшиватель.

Стратегическое использование информационных технологий

ИТ существенно изменяют бизнес-процессы, открывают в хозяйственной жизни новые возможности. Глобальная сеть Интернет и корпоративные сети, мобильная связь — минимальные стратегические решения, позволяющие сохранять конкурентоспособность бизнеса, добиваться повышения операционной производительности и действенности контроля, адекватно реагировать на изменения внешней среды.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

БИЗНЕС В ИНТЕРНЕТЕ

Первоначально явление Интернет было воспринято как технологическая причуда. Да она позволяла миллионам людей обсудить любые мыслимые темы, пролистать интересные их страницы книг в онлайн-библиотеках, познакомиться с новыми компьютерными играми. Но новое программное обеспечение и услуги делают Интернет одной из наиболее привлекательных сфер бизнеса.

Что такое Интернет?

Интернет — бессистемная, быстро развивающаяся глобальная компьютерная сеть. Ее прародительница — коммуникативная сеть Министерства обороны США, введенная в эксплуатацию в 1969 г. Сегодня Интернет объединяет многие миллионы компьютеров. Каждый пользователь ПК, оснащенного модемом, может получить доступ в Интернет примерно за \$ 20 в месяц, став подписчиком компании-провайдера.

Всемирная паутина

Новые графические интерфейсы способствовали огромному росту популярности *World Wide Web* (всемирной паутины). Такие программы, как «*Mosaic*», позволяют пользователям легко «перескакивать» с одного сервера на другой, создавая иллюзию использования одного гигантского компьютера. Скрытые коды и адреса, однажды потребовавшиеся для «серфинга в сети», скрываются под дружественными пользователю экранами и за оживляющей на них графикой. Благодаря WWW Интернет представляет собой весьма привлекательную для электронной коммерции среду.

Рыночное место в паутине

Коммерческие возможности WWW разнообразны в той же степени, в какой различен бизнес. *The Rolling Stones Voodoo Lounge* транслирует в сети концерты «Роллингов», инвестиционная компания *J. P. Morgan and Company* предлагает клиентам доступ в базу данных управления рисками, IBM представляет электронную версию корпоративного журнала. Но поскольку Интернет создавалась не для электронной торговли, меры обеспечения безопасности сделок пока недостаточно эффективны.

Источник: *Kate Maddox, Mitch Wagner, Clinton Wilder*, «Making Money on the Web», Tech Web, 1995.

ОПЕРАЦИОННАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И КОНТРОЛЬ

ИТ позволяют компаниям существенно ускорить рабочие процессы, сократить затраты, улучшить координацию различных видов деятельности. Надлежащее использование ИТ позволяет существенно повысить производительность.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ. ИТ воздействуют как на характер материального производства, так и предоставление услуг, а значит, на скорость выпуска и обслуживания. Вспомним, что внедрение ИС в компании *Northrop* позволяет экономить 400 тыс. листов бумаги формата А4 на производстве фюзеляжа каждого «выпущенного в небо» истребителя, а оформление страховых полисов в компании *EDC* сегодня требует нескольких минут, в то время как вчера — более 10 дней. Инвестиции в операционные и другие ИС компании повышают операционную производительность, одновременно обеспечивая потенциал для снижения затрат. Повышение производительности наилучшим образом обеспечивает компании благосклонность потребителей и возможность расширения рынка.

Широкое внедрение новых ИТ предполагает введение в компании должности *главного специалиста по информации*, которые во все большей мере принимают уча-

стие в принятии стратегических решений, а значит, компании получают возможность соразмерять свои информационные ресурсы с долгосрочными потребностями⁷. Прежде всего специалисты по информации должны привлекаться к управлению такими технологическими инновациями, которые связаны с необходимостью принятия решений на высшем ее уровне.

УЛУЧШЕНИЕ КООРДИНАЦИИ И ПОВЫШЕНИЕ ГИБКОСТИ. Еще одна составляющая повышения производительности — сокращение временных и географических барьеров. Использование же глобальных сетей и мобильной компьютерной связи полностью устраняет их. Время и место становятся все менее значимой коммуникативной переменной. Управленческая команда может целый день работать над каким-то проектом в Швейцарии, а когда она уходит на отдых, «эстафету» подхватывают их коллеги в США. Появление электронной и голосовой почты уже не требует от менеджеров, которым необходимо выйти на связь с зарубежным отделением, появления в офисе в 3 часа ночи.

Такая новая организационная форма, как **кластерная организация** обуславливает возможность командного труда в какой угодно комбинации сотрудников⁸. Корпорация *Digital Equipment*, к примеру, обеспечивает новым командам, включающим сотрудников из ее разбросанных по всему миру подразделений, возможность поддержания тесных личных контактов в течение как минимум недели, что позволяет их членам ближе познакомиться друг с другом, завязать дружеские отношения. Затем члены команды разъезжаются по местам «постоянной дислокации», осуществляя коммуникации посредством электронной почты и систем поддержки групповых решений. После решения рабочей задачи команда расформируется, а ее участники «вступают» в новые группы.

Мобильные компьютеры позволяют сотрудникам, где бы они ни работали, в любое время дня и ночи получать доступ к необходимой информации. «Исполнительные руководители на связи» выходят из «мест заточения» (штаб-квартир), продолжая надежно удерживать (благодаря ИТ) в своих руках корпоративный штурвал. Портативные компьютеры, электронная почта, сотовые телефоны, голосовая почта и факсимильные аппараты освободили исполнительных руководителей и позволили им действовать продуктивнее. Исполнительный директор компании *Manville* Томас Стефенс рассматривает компьютер как некое продолжение человеческого разума: «Он дает вам возможность быть значительно более могущественным, заняться созиданием, не растрачивая время на составление диаграмм и тому подобной дребедени»⁹.

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Конкуренция вступает в новую эру, эру, характеризующуюся глобальными, перемещающимися со скоростью света потоками невесомых битов, несущими непредсказуемые изменения в ИТ и практику ведения бизнеса. Во многих компаниях обработка информации приобретает форму поиска стратегических конкурентных преимуществ. В частности, речь идет о сокращении дистанции между потребителями и организациями. К примеру, компания *UPS* обеспечивает клиентов точной информацией о местонахождении их грузов в процессе доставки, бурными темпами развивается торговля в Интернете. Этот описанный Николасом Нигропонт в кни-

ге «Бытие Цифрового» переход от перемещения атомов к перемещению битов открывает новые стратегические перспективы как организациям, так и предпринимателям¹⁰.

Изменениям в стратегии бизнеса обычно предшествуют структурные перемены, редизайн рабочих заданий и принятие технологии. Но в некоторых случаях именно принятие ИТ выступает катализатором изменений и сопровождается реструктуризацией различных управленческих процессов. И так, в то время как многие компании принимают ИТ в ходе реализации стратегических планов, другие корректируют свои цели в процессе внедрения ИТ. Укрепление конкурентоспособности организации предполагает проведение в жизнь ряда тактических и стратегических решений.

Внедрение информационной технологии

Организационные условия существуют до внедрения новых технологий, и используемый для включения в «живую ткань» организации новых технологических приемов подход является определяющим фактором успеха в достижении конечной цели. Менеджмент компании должен принять решения об объемах инвестиций в ИТ, о том, будет ли организация полагаться в их внедрении на внутренние интеллектуальные силы либо ей стоит прибегнуть к внешним источникам.

ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Преграды на пути внедрения нередко заложены в самих технологиях, но чаще всего они воздвигаются в силу недостаточного признания целесообразности перехода к ним внутри организации. Поскольку новые технологии, как правило, открывают возможности обучения и развития работников, равно как и повышения производительности, сами сотрудники организации должны бы воспринимать их как несомненное благо.

Само наличие ИТ отнюдь не является гарантией практической реализации ее преимуществ или повышения производительности труда, а когда их применение носит избирательный характер, похоже, изменяются сами модели ее использования. Наиболее встречающимся барьером к достижению высоких уровней применения ИТ является недостаточное ее признание как компанией в целом, так и ее непосредственными пользователями, уровень которого во многом определяется организационными нормами (прежде всего на самой ранней стадии внедрения).

Из факторов успешного внедрения ИТ выделяют заинтересованность и ожидания пользователей, понимание задач, которые призваны выполнять новые системы. Офисные автоматизированные системы нередко воспринимаются пользователями как угроза, поскольку их внедрение является «вторжением» в решаемые ими задачи. Признание ИТ сотрудниками требует, чтобы менеджеры подробно объяснили подчиненным влияние новых технологий на выполняемые рабочие задания.

НАДЕЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ВЛАСТЬЮ

Информационные технологии оказывают серьезное влияние на методы структуризации организаций. В результате внедрения ИТ изменяются принципы распределения информации в организациях, когда доступ к ней получает более широкий круг сотрудников. Работники низших организационных уровней все чаще сталкиваются с растущим объемом поступающей им информации, причем в ускоряющемся ритме. Очевидно, от них ожидают решений, которые прежде принимались их непосредственными начальниками. На заводе компании *Cheesebrough-Ponds* (штат Миссури) рабочие сборочных линий регулярно подключаются к корпоративной сети компании, отслеживая отгрузку продукции, просматривая планы-графики заданий, задают ускорение движения конвейера, выполняют другие находившиеся ранее в ведении менеджмента функции. В корпорации *Southland* внедрение ИТ позволило расширить автономию менеджеров магазинов *7-Eleven*. Отслеживая ежедневные продажи и остатки выпечки (используя портативные компьютеры), они используют полученные данные для принятия решений о структуре и объеме новых поставок. Как говорит Боб Прайс, заведующий магазином в одном из пригородов Далласа: «До внедрения новой системы мы никогда не обсуждали вопрос о том, в каких товарах нуждаются наши магазины. Мы либо руководствовались советами консультанта, либо товары отгружались автоматически. Теперь мы привыкаем принимать самостоятельные решения»¹¹.

Кто-то может думать, что ИТ сокращают число управленческих задач. Во многих случаях именно так и происходит. Однако это нельзя считать общим правилом. Эффект воздействия ИТ на менеджмент среднего звена проявляется главным образом в степени централизации компьютеризированных решений. Когда компьютерные и организационные решения принимаются на более высоких уровнях компании, высший менеджмент стремится использовать ИТ для сокращения числа управленцев среднего звена. В случае децентрализации подобных решений менеджеры среднего звена получают возможность использовать ИТ для повышения показателей собственной деятельности.

ЗАТРАТЫ, ВНЕДРЕНИЕ И ОЦЕНКА

Исследования влияния ИТ на производительность, как правило, начинаются с анализа окупаемости инвестиций. Проведенный учеными Школы менеджмента им. А. Слоуна Массачусетского технологического института анализ показал, что каждый доллар инвестиций в «компьютеры» в 1987–1991 гг. ежегодно приносил более 50 центов дохода. Все другие формы капиталовложений в производство и услуги «ограничивались» в среднем 6,9 центами в год¹². Известно, однако, немало прецедентов, когда выходящие из-под контроля проекты внедрения ИТ ввергали фирмы в многомиллионные затраты. Какие-то информационно-технологические проекты были плохо продуманы, другие не удовлетворяли поставленным задачам и компьютерному оборудованию компании, третьи столкнулись с недопониманием и противодействием сотрудников.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПЕРЕГРУЗКА. Одна из сопряженных с передовыми технологиями проблем заключается в том, что компания может превратиться в «ин-

формационную трясину», когда ее сотрудники получают такие объемы информации, что они оказываются не в состоянии отделять «зерна от плевел». Отсеивать «полезные», предоставляя их соответствующим людям в соответствующее время, позволяют специальные пакеты прикладных программ. Некоторые компании экспериментируют и с организационными решениями проблемы информационной перегрузки. Например, небольшая группа разработчиков программного обеспечения компании *Xerox* практикует «минуты тишины», позволяющие работникам сделать «шаг назад», разобраться в перспективах и взять под контроль информационные потоки. Очевидно, что от проблемы информационной перегрузки никуда не деться. Организации будут продолжать поиск путей ее преодоления, превращения бурных потоков данных в надежные информационные услуги.

ВНЕДРЕНИЕ. Мы упоминали, что успешное использование любой новой технологии предполагает правильное ее внедрение (см. гл. 12). Одной из эффективных стратегий разработки и внедрения ИС является принцип **этапов разработки и внедрения системы**, или используемая разработчиками систем для их актуализации определенная последовательность шагов¹³. Прежде всего необходимо установить потребности будущих пользователей новой системы. Далее определяются требования к технологии, после чего осуществляется проектирование, а затем — материальное воплощение разработок (приобретение аппаратных средств и программного обеспечения). Наконец, система внедряется. Эффективное внедрение предполагает активное участие в этом процессе пользователей (установления коммуникаций с разработчиками и обучение). Чем больше пользователей вовлекается в разработку и внедрение системы, тем лучше они поймут, быстрее примут и будут производительно использовать новую систему.

Еще один вариант внедрения ИС — создание ее *прототипа*, или работоспособной версии ИС, разрабатываемой для тестирования ее возможностей¹⁴. Прототип обеспечивает демонстрацию пользователям преимущества новой системы, позволяет менеджерам оценить их практическую значимость.

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ К ПОТРЕБНОСТЯМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.

Одна из серьезнейших проблем новых и уже функционирующих ИС связана с тем обстоятельством, что получаемые с их помощью данные не соответствуют потребностям менеджеров. Данная проблема вряд ли устранима, поскольку по мере появления новых управленческих проблем должен изменяться и характер поступающей из ИС информации. Слишком часто предоставляемые ИС данные отвечают, скорее, возможностям компьютеров, прикладных программ, или специалистов-проектировщиков, но никак не требованиям пользователей. Специалисты по ИС могут увлечься использованием «на всю катушку» возможностей оборудования, упуская из виду необходимость предоставления небольших объемов данных своевременно и в пригодном для принятия управленческих решений формате. Вспомним о характерных свойствах качественной информации (см. рис. 21.1). ИС призваны удовлетворять потребностям пользователей даже в тех случаях, когда изменяются их требования к содержанию, форме и периодичности информации.

Мостик через пропасть, разделяющую специалистов по ИС и менеджеров, может быть сооружен тремя способами: с помощью ключевых индикаторов, тотальных исследований потребностей и идентификации критических факторов успеха. Система

ключевых индикаторов базируется на выборе основных, за исключением отчетных, индикаторов «здоровья» бизнеса и использовании графических пакетов. Система ключевых индикаторов делает акцент на удовлетворении контрольной управленческой функции, быстро и избирательно обеспечивая менеджеров необходимыми им данными. **Тотальное исследование** предполагает оценку информационных нужд на всех уровнях иерархии менеджмента, проведение специальных собеседований. Полученные результаты сравниваются с имеющимися базами данных и устанавливаются приоритеты информационных отчетов. **Критические факторы успеха** — это «ограниченное число областей, результаты деятельности в которых, если они удовлетворительны, обеспечивают конкурентоспособность организации»¹⁵. Критические факторы устанавливаются в ходе продолжительных бесед с отдельными менеджерами, во время которых определяются критерии достижения управленческих целей. Такой подход побуждает менеджеров рассматривать только важнейшие информационные потребности, оставляя в стороне бесполезные данные.

ОЦЕНКА. Многие компании определяют эффективность ИТ посредством опросов сотрудников и потребителей, устанавливая таким образом обратную связь.

Таблица 21.2. Критерии эффективности информационной системы

Качество системы	Использование	Индивидуальное воздействие
Степень, в какой система выполняет задачи, для решения которых она проектировалась, включая генерирование точной, своевременной, надежной и полной информации	Потребление получаемой информации непосредственным пользователем системы. В рамках этой категории выделяют две подкатегории: глубина проникновения пользователя (степень, в которой потенциальные пользователи становятся фактическими потребителями) и долговечность (длительность периода существования необходимости в функционировании системы)	Степень, в какой система воздействует на поведение индивидов, использующих получаемую с ее помощью информацию
Качество информации Качество генерируемых системой результатов (формат отчетов, их внешний вид, частота использования, информационная ценность для принимающих решения лиц)	Удовлетворение пользователя Оценка пользователем работы и выходных данных системы	Организационное воздействие Воздействие системы на результаты деятельности организации

Источник: W. Delone and E. McLean, «Information System Success: The Quest for the Development Variable», Information Systems Research 3, no. 1, March 1992, 60–65.

Другие компании используют для вынесения суждения о целесообразности инвестиций в ИТ традиционные показатели (норма возврата инвестиций) или обращаются к анализу «затраты-выгоды». Британский дистрибьютор продуктов питания и напитков компания *Bass Plc* генерирует обратную связь посредством тщательных статистических опросов покупателей, а компания *Phillips Petroleum* опирается на показатели уровня удовлетворения потребителей и оценки менеджерами создаваемого ИТ объема добавленной стоимости. В табл. 21.2 предлагается шесть критериев, в соответствии с которыми организация может оценить ИС. Следует заметить, что их применение правомерно только к тем системам, которые обеспечивают менеджмент качественной информацией, о которых говорилось в этой главе ранее.

Успешное внедрение ИТ требует поддержки как со стороны высшего менеджмента организации, так и ее сотрудников. В идеале облегчить его могла бы команда «защитников» новых технологий из всех отделов организации, члены которой создавали бы зримое представление о грядущих благах и обучали бы потенциальных пользователей. Значительную поддержку им мог бы оказать успешно функционирующий прототип ИС. Большое значение для принятия и внедрения ИС имеет разработка стандартов оценки ее работы и ознакомление всех сотрудников с полученными результатами. Использование описанных выше приемов вместе с определенными в общих чертах в гл. 12 принципами принятия организационных изменений позволяет добиться повышения эффективности внедрения новых информационных технологий.

Вопросы

1. Каким образом информационные системы обслуживают потребности работников на разных уровнях принятия решений? Приведите примеры.
2. Дайте обзор характерных свойств качественной информации. Каким образом эти характерные свойства проявляются в методических указаниях, которые вы получаете перед экзаменом и на самом экзамене?
3. Как сказываются на вашей жизни изменения в доступности и возможности использования новой информационной технологии?
4. Что имеет в виду Николас Нигропonte, когда говорит, что постинформационный возраст характеризуется перемещением битов, а не атомов?
5. Если вас попросят выбрать и внедрить новую информационную систему для вашей компании, в какой последовательности вы организуете работу?
6. Опишите сценарий, по которому могло бы использоваться посредническое обеспечение.
7. Каким образом информационная технология меняет способы структуризации компаний и методы построения работы?
8. Какие критерии должны применяться для определения эффективности информационной системы?
9. Какого рода новую продукцию и услуги можете вы предвидеть по истечении еще 15 лет обретения информационным производством зрелости?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

СТИЛЬ ОБРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

Прочтите 14 следующих утверждений. Обведите кружочком цифру, которая определяет меру вашего согласия с каждым из них. Просуммируйте полученные оценки, и вы получите представление о характерном для вас стиле использования информации и принятия решений.

	Решительно не согласен				Полностью согласен
1. Прежде чем принять решение, я проверяю всю доступную мне информацию	1	2	3	4	5
2. Я предпочитаю информацию, которая может быть интерпретирована различными способами, когда возможны различные, но в равной мере приемлемые решения	1	2	3	4	5
3. Я практикую сбор данных до тех пор, пока не приду к единственно верному решению	1	2	3	4	5
4. Принимая решение, я использую информацию, которая неоднозначно воспринимается разными людьми	1	2	3	4	5
5. Мне достаточно тех данных, которые позволяют принять оперативное решение	5	4	3	2	1
6. При выборе наилучшей альтернативы я действую, полагаясь на логический анализ, а не на интуицию	5	4	3	2	1
7. Мне необходимы источники информации или люди, которые стимулируют поиск новых идей и исчерпывающих данных	1	2	3	4	5
8. Сталкиваясь с проблемой, я стараюсь предложить более чем одно удовлетворительное решение	1	2	3	4	5
9. Работая с книгой, я концентрируюсь исключительно на идеях автора	5	4	3	2	1
10. Работая над проектом, я предпочитаю фокусировать, а не расширять область внимания, четко определяя его границы	5	4	3	2	1
11. Прежде чем принять решение, я стремлюсь получить всю возможную информацию	1	2	3	4	5
12. Мне нравится выполнять знакомые рабочие задания, меня не привлекает решение сложных проблем	5	4	3	2	1
13. Я предпочитаю четкие, точные данные	5	4	3	2	1
14. Работая над проектом, я рассматриваю множество возможных вариантов решения	1	2	3	4	5
Общая оценка _____					

Нечетные номера вопросника относятся к предпочитаемому вами «объему информации». Оценка 28 баллов и более говорит о вашей склонности к получению исчерпывающей информации. Оценка 14 баллов и менее показывает, что вы предпочитаете небольшие объемы данных.

Четные номера вопросника относятся к «фокусу взгляда на информацию». Оценка 28 баллов и более говорит о том, что вы комфортно чувствуете себя в тех случаях, когда получаете неоднозначные данные, тогда как оценка 14 баллов и менее показывает, что вы стремитесь к четкой информации.

Ваш стиль обработки управленческой информации определяет степень, в которой вы можете воспользоваться выгодами применения компьютерных ИС. Если вы предпочитаете большие объемы информации и четкие данные, вы, что наиболее вероятно, будете сторонником новых технологий, будете широко использовать информационные системы менеджмента и системы информации исполнительного руководства. Если вы стремитесь к небольшим объемам неоднозначных данных, вы вряд ли получите их из формализованных ИС. Вероятнее всего, вы предпочтете ИС другие источники информации, в частности личные беседы.

Источники: Richard L. Daft and Norman B. Macintosh, «A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units», Administrative Science Quarterly 26, 1981, 207–224; Dorothy Marcic, Organizational Behavior: Experiences and Cases, 4th ed., St. Paul, Minn.: West, 1995.

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

ВОПРОС КОНТРОЛЯ

Дуазо Мфини оказался в затруднительном положении. Его группа планирования Совета по туризму и окружающей среде Лесото только что приобрела программное обеспечение для географической информационной системы. Программа позволяет отслеживать перемещение диких животных и контролировать размещение туристских сооружений на территории заповедника Бишоп Мандок.

Группа планирования работает с бригадой специалистов по информации из Най-роби. Они порекомендовали Совету дополнительно принять и экспертную систему, позволяющую определять особо ценные природные регионы и возможности размещения туристских объектов. Совет завершает бюджетные проектировки пятилетнего плана. Предполагается выделить средства на приобретение джипов «Land Rover», наем на работу и обучение проводников. Дуазо, который гордится природой своей страны, входит в число владельцев местной туристской компании. Он подозревает, что интеграция двух информационных систем приведет к тому, что будут приняты решения об ограничении движения туристов по заповеднику. Использование только географической информационной системы способствовало бы разработке планов размещения новых туристических объектов и заповедных районов, но окончательные решения принимал бы Совет. Интеграция двух информационных систем позволит минимизировать наносимый природной среде ущерб, но в этом случае существенно сократятся и доходы от туризма.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Побудить Совет принять интегрированную систему, пусть даже с риском утраты контроля над принимаемыми решениями.
2. Рекомендовать использовать только географическую информационную систему.
3. Отказаться от участия в принятии решения, поскольку Дуазо является совладельцем местной туристической компании.

Литература

- ¹ *Geoffrey Smith*, «The New Realism in Office Systems», *Business Week*, June 15, 1992, 128–133.
- ² *Steve Molloy* and *Charles R. Schwenk*, «The Effects of Information Technology on Strategic Decision Making», *Journal of Management Studies* 32, no. 3, May 1995, 283–311.
- ³ *James A. O'Brien*, *Introduction to Information Systems*, 7th ed., Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994, 19.
- ⁴ *Fess Crockett*, «Revitalizing Executive Information Systems», *Sloan Management Review*, Summer 1992, 39–47.
- ⁵ *Harvey Schachter*, «Risk and Reward», *Canadian Productivity*, November 1994, 35.
- ⁶ *Ira Sager*, «The View from IBM», *Business Week*, October 30, 1995, 142–150.
- ⁷ *Edward Wakin*, «Multifaceted CIO», *Beyond Computing*, May 1995, 37–40.
- ⁸ *Lynda M. Applegate*, *James I. Cash, Jr.*, *D. Quinn Mills*, «Information Technology and Tomorrow's Management», *Harvard Business Review* 73, no. 4, November–December 1988, 128–136.
- ⁹ *Gene Bylinsky*, «Saving Time with New Technology», *Fortune*, December 30, 1991, 98–104.
- ¹⁰ *Nicholas Negroponte*, *Being Digital*, New York: Alfred A. Knopf, 1995, 12.
- ¹¹ *James B. Treece*, «Breaking the Chains of Command», *Business Week/The Information Revolution*, 112–114; *Keith H. Hammonds*, *Kevin Kelly*, *Karen Thurston*, «The New World of Work», *Business Week*, October 17, 1994, 76–87.
- ¹² *Randall Litchfield*, «Sums and Lover», *Canadian Business*, Spring 1994, 6–9.
- ¹³ *David R. Hampton*, *Management*, 3d ed., New York: McGraw-Hill, 1986, 723–725.
- ¹⁴ Там же, 725.
- ¹⁵ *Andrew C. Boynton* and *Robert W. Amud*, «An Assessment of Critical Success Factors», *Sloan Management Review*, Summer 1984, 17–27; *John F. Rockart*, «Chief Executives Define Their Own Data Needs?» *Harvard Business Review* 57, March–April 1979, 81–93.

Глава 22

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ УСЛУГ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Организации как производственные системы

- Производственные операции и оказание услуг
 - Операционная стратегия
- Дизайн систем операционного менеджмента
 - Разработка товаров и услуг
 - Реинжиниринг процессов
 - Размещение оборудования
- Производственная технология
- Дислокация зданий и сооружений
- Планирование производственных мощностей

Управление запасами

- Значение запасов
- Экономичный размер заказа
- Планирование потребности в материалах
- Планирование производственных ресурсов
- Системы точно вовремя

Управление производительностью

- Измерение производительностью
- Управление тотальным качеством
- Статистический контроль качества
- Повышение производительности

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы сможете:

- ◆ Определить менеджмент операциями и описать области его приложения в производственных организациях и организациях услуг
- ◆ Объяснить роль стратегии менеджмента операций в общей стратегии обеспечения конкурентоспособности компании
- ◆ Обсуждать преимущества размещения оборудования с ориентацией на продукцию, производственный процесс и стационарное производство
- ◆ Объяснить, почему большинство организаций предпочитает небольшие запасы
- ◆ Обсуждать различия между экономичным размером заказа, планированием потребности в материалах и своевременностью пополнения запасов
- ◆ Описать продуктивность и статистический контроль производственного процесса и объяснить их связь с менеджментом всеобщего качества

Управленческая проблема

Том Блон, глава передового производства холодильников Основной бизнес-группы бытовых электроприборов компании *General Electric*, должен был что-то делать с корпусом 4, в котором осуществлялась сборка компрессоров для холодильников. Производство было шумным и грязным, технология не менялась с 1950 г. Затраты на изготовление одного компрессора составляли \$ 48, в то время как у японских и итальянских производителей — менее чем \$ 30, а на одном из заводов в Сингапуре — \$ 24. Продолжительность сборки компрессора в *GE* составляла 65 минут, а в Японии и Италии — только 25 минут. Т. Блон оказался перед выбором. Первый вариант — закупка качественных и дешевых зарубежных компрессоров, второй — инвестиции в новое, более эффективное производственное оборудование!

Должен ли был Т. Блон пойти на закупку недорогих высококачественных импортных компрессоров или следует направить инвестиции в реконструкцию собственного производства?

В выборе, перед лицом которого оказалось подразделение по производству холодильников компании *GE*, нет ничего необычного. Многие компании уверены в том, что рыночный успех во многом определяется эффективностью производственных операций. В 1990-х гг. корпоративный мир по-прежнему «молится» на производственную функцию. Например, несмотря на очевидный спад спроса на шарикоподшипники, компания *Timken* инвестирует \$ 500 млн в создание сверхсовременного сталелитейного завода. В острой борьбе с зарубежными конкурентами она не только модернизирует технологии, но и выигрывает «сражение» с профсоюзом сталелитейщиков и заключает новый коллективный договор.

В условиях современной конкуренции и чувствительного к издержкам внешнего окружения все возрастающее значение приобретают такие операционные проблемы, как закупки и логистика. В среднем из каждого доллара поступлений американские производители направляют на закупки товаров и услуг 55 центов. Многие производители (товаров и услуг) ограничивают число поставщиков, стремятся к снижению цен на закупаемые товары. Не так давно компания *AT&T* пользовалась услугами примерно 300 фирм, не предпринимая никаких усилий по получению каких-либо скидок, а сегодня число ее поставщиков сократилось до 75. Экономия на одном только программировании выливается в \$ 75 млн в год. Отказ от услуг подрядчиков в пользу фирмы *Pool Energy Services* позволил компании *Shell Oil* чуть ли не мгновенно получить огромную экономию на ремонте трубопроводов.

Компании осознают значительное повышение роли логистики (отгрузка товаров и предоставление услуг потребителям быстрее и при меньших затратах) в завоевании стратегических рыночных преимуществ. Выход на первые роли в розничной торговле компании *Wal-Mart* во многом связан с использованием ею в закупочной и распределительной сетях новых телекоммуникационных технологий. Некоторые производители передают логистические операции сторонним специализированным фирмам, которые берут на себя анализ, проектирование, управление и эксплуатацию всей цепочки производственных поставок. Компания *Hewlett-Packard* пере-

дала функции складирования сырья и комплектующих фирме *Roadway Logistics*, что позволило добиться снижения операционных складских издержек *HP* на 10 %, сосредоточить внимание менеджмента на стержневом звене бизнеса — разработке и производстве принтеров.

Производственные операции и сервис по сути своей — основное предназначение компании, определяют смысл ее существования. В предлагаемой вашему вниманию главе описываются методы планирования и контроля производственных операций и предоставления услуг. Если в нескольких предыдущих главах мы обсуждали общие концепции контроля, включая информационные системы менеджмента, то в этой мы переходим к менеджменту и контролю производственных операций. Прежде всего мы определим природу операционного менеджмента, его влияние на принятие стратегических решений. И наконец, мы рассмотрим специальные вопросы проектирования операций, такие как планирование и размещение производства, управление запасами, продуктивность производства и структура функции операционного менеджмента.

Организации как производственные системы

В гл. 1 организация описывалась как своего рода система, преобразующая вводимые ресурсы в производственный выход. В центре этого трансформационного процесса находится **техническое ядро** — производственное «сердце» организации, обеспечивающее выпуск продукции и услуг. Техническое ядро автомобильной компании — сборочные заводы, университета — академическая деятельность преподавателей и исследовательская работа. К входящим в техническое ядро ресурсам относятся рабочая сила, земля, здания, оборудование и технология, его производственный выход — поставляемые потребителям товары и оказываемые клиентам услуги. Операционная стратегия и контрольная обратная связь формируют качество производственного выхода и определяют эффективность выполняемых в техническом ядре операций.

Как показано на рис. 22.1, операционный менеджмент относится к повседневному управлению техническим ядром. **Операционный менеджмент** формально определяется как поле деятельности менеджеров, специализирующихся на производстве товаров и оказании услуг, что предполагает использование методов и приемов решения производственных проблем. По существу, в круг должностных обязанностей операционных менеджеров входит вся производственная деятельность организации.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОПЕРАЦИИ И ОКАЗАНИЕ УСЛУГ

На первый взгляд представляется, что такие термины, как *производство* и *операции* могут применяться исключительно в отношении предприятий производственной сферы, понятие операционного менеджмента применимо ко всем организациям.

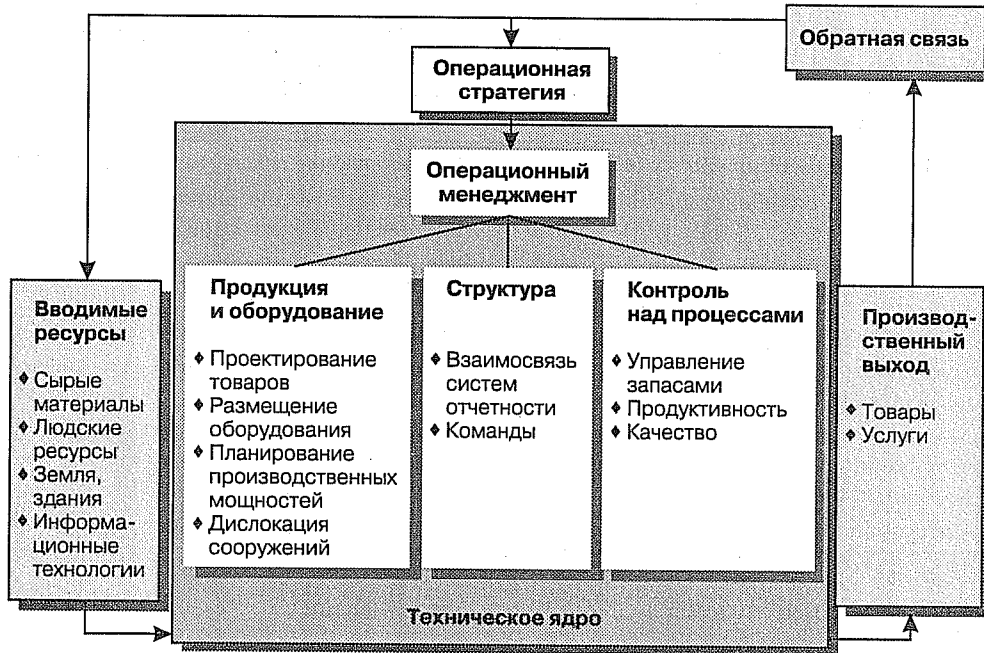


Рис. 22.1. Организация как система операционного менеджмента

К примеру, темпы роста сферы услуг в Северной Америке в три раза превышают темпы роста сферы производства, число компаний сферы услуг уже превышает число всех остальных коммерческих фирм. Методы и приемы операционного менеджмента применяются и в предоставлении услуг, и в «чистом» производстве. Различия между операциями в сфере услуг и производстве представлены в табл. 22.1.

Производственные организации выпускают материальные блага. К ним относятся и *Ford Motor* (производство автомобилей), и *Levi Strauss* (выпуск одежды). В отличие от них **организации сферы услуг** предоставляют клиентам нематериальные блага, например медицинские, образовательные или транспортные услуги. К услугам относится также и торговля различными материальными благами. Торговая организация не производит, а лишь продает товары, обслуживая таким образом посетителей.

Чем отличается предоставление услуг от производства материальных благ? Во-первых, потребитель услуг вовлекается в реальный производственный процесс². Для того чтобы хирург получил возможность предоставить свои услуги, необходимо личное присутствие пациента на операционном столе, трудно вообразить, что, совершенствуя свой образ, вы ограничитесь лишь советами брадобрея или мастера стильных причесок. Все то же самое справедливо для услуг больниц, ресторанов и банков. Во-вторых, каждый имеет возможность создать запасы материальных благ, в то время как отправить на склад нематериальные услуги вам вряд ли удастся. Продукция производственных организаций (одежда, продукты питания, автомобили, видеомэгафоны) может накапливаться на предприятиях, в системе распределения, в розничной торговле. Но мастер причесок при всем желании не способен помыть, остричь и уложить волосы заранее и, дожидаясь клиента, «оставить их

Таблица 22.1. Характеристики производственных организаций и компаний сферы услуг

Производственные организации	Организации сферы услуг
Производство материальных благ Возможность создания запасов товаров Непосредственное измерение качества Стандартизация выпуска Производственный процесс удален от потребителя Местонахождение производственных сооружений имеет незначительное влияние на успех бизнеса Интенсивное использование капитала	Предоставление нематериальных благ Процесс производства одновременно является процессом потребления Воспринимаемое качество с трудом поддается измерению Выпуск ориентируется на потребителя Потребитель участвует в производственном процессе Местоположение производственных сооружений является определяющим для успеха фирмы Интенсивное использование труда
<i>Примеры</i> Производство автомобилей Металлургические комбинаты Заводы по производству прохладительных напитков	<i>Примеры</i> Авиакомпании Отели Юридические фирмы

Источники: Richard L. Daft, Organizational Theory and Design, St. Paul, Minn.: West, 1995, 131; Byron J. Finch and Richard L. Luebbe, Operations Management, Fort Worth, Texas: The Fryden Press, 1995, 50.

на верхней полке». Услуга должна быть организована и предоставлена клиенту именно тогда, когда он этого хочет.

Несмотря на различия между производственными фирмами и компаниями сферы услуг, встающие перед ними операционные проблемы во многом схожи. Во-первых, и те и другие организации обязаны руководствоваться календарными графиками. Медицинская клиника планирует графики приемов таким образом, чтобы наиболее эффективно использовать время и врачей, и пациентов. Во-вторых, и производственные организации, и компании сферы услуг должны получать различные материалы и оборудование. В-третьих, оба типа фирм обязаны заботиться о качестве и продуктивности. В силу значительного сходства операционных проблем инструмент и приемы операционного менеджмента могут и должны применяться в организациях услуг в той же мере, что и в производственных компаниях.

ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

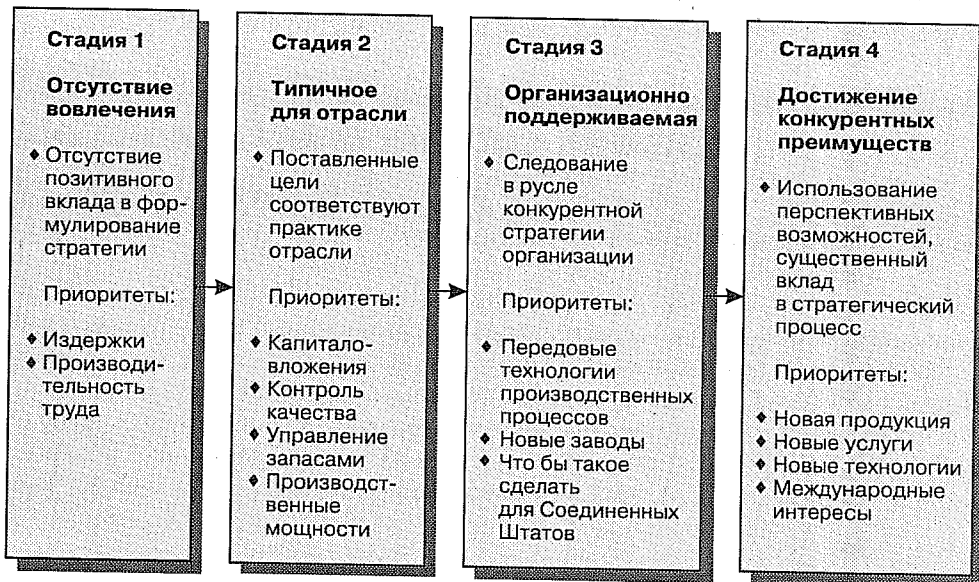
Многие операционные менеджеры, окунаясь в «океан» повседневных проблем, теряют из вида то обстоятельство, что наилучший метод контроля — стратегическое планирование. Чем больше операционные менеджеры заняты деталями процесса производства, тем сильнее становится их «близорукость», не позволяющая оце-

нить огромное «полотно» проблем управления запасами, недопоставки деталей и сезонных колебаний. Нет никакого сомнения, что одна из неоспоримых причин успеха японских компаний — вовлечение операционных менеджеров в стратегическое управление. Основное условие эффективного управления операциями — осознание менеджером операционной стратегии.

Операционная стратегия предполагает признание значения управления операциями в организационном успехе и вовлечение ответственных за его осуществление менеджеров в процесс стратегического планирования организации³. На рис. 22.2 представлены основные стадии развития операционной стратегии.

Многие компании находятся на стадии 1, когда бизнес-стратегия разрабатывается без учета операционных возможностей, когда приоритетами операционного отдела выступают единственно издержки на рабочую силу и операционная производительность. К примеру, один из основных поставщиков электронных приборов был вынужден постоянно обновлять набор товарных линий. Но принятая в операционном отделе высокопроизводительная система обработки материалов не отвечала требуемому уровню многообразия, оказалась неприспособленной к постоянным изменениям. В том, что компании не удалось достичь стратегических целей, были обвинены операционные менеджеры, хотя в процессе формулирования стратегии возможности производственного подразделения даже не рассматривались.

На стадии 2 операционный отдел участвует в постановке целей в соответствии с принятой в отрасли практикой. Организация старается идти в ногу с современными приемами операционного менеджмента, рассматривает капиталовложения, контроль качества или управление запасами как способы поддержания конкурентоспособности.



Источник: R. C. Wheelwright, Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing, New York: Wiley, 1984.

Рис. 22.2. Основные стадии развития операционной стратегии

На стадии 3 активность операционных менеджеров возрастает. Операционная стратегия сочетается со стратегией компании, операционный отдел разрабатывает направленные на повышение конкурентоспособности новые подходы и производственные технологии. Например, использование компьютерных операционных бизнес-систем и автоматизации трудовых процессов позволяет улучшить координацию направленных на преодоление функциональных и географических границ и узких мест усилий, отказаться от устаревших, замедляющих производство и способствующих возрастанию затрат процедур. В компании *Aetna Health Plans* автоматизация трудовых процессов позволила добиться сокращения числа этапов обработки заявок с 27 до 5. С одним из примеров эффективной операционной стратегии компании *General Electric* вы можете познакомиться во вставке «Движущие силы управленческой революции».

Достижение наивысшего уровня операционной стратегии (стадия 4) означает, что операционные менеджеры берут на себя ответственность за разработку и внедрение новых технологий, стремятся к наиболее эффективным поставкам продукции и предоставлению услуг. Операции становятся одним из основных источников конкурентных преимуществ, производственный отдел самостоятельно разрабатывает новые стратегические концепции, превращается в основную силу планирования общих направлений развития компании. Производственные операции генерируют новые виды продукции и процессы, непосредственно воздействующие на стратегию организации.

Перешедшие на стадию 3 или 4 организации оказываются значительно более конкурентоспособными, чем компании, полагающиеся преимущественно на маркетинг и финансовые стратегии, поскольку потребители привлекают прежде всего лучшие цены, качество, эксплуатационные характеристики товаров, условия поставки или стремление выполнить все предъявляемые клиентами требования.

Дизайн систем операционного менеджмента

Каждая организация должна создать свою производственную систему. Процесс дизайна начинается с разработки товаров или услуг, которые предполагается выпускать либо предоставлять. Ресторан планирует ассортимент предлагаемых в меню блюд, производитель автомобилей разрабатывает предполагаемые к выпуску модели. Затем организация обращается к решению других вопросов производственной системы, и в частности структурной реорганизации, размещению оборудования, производственной технологии, дислокации сооружений и планированию производственных мощностей.

РАЗРАБОТКА ТОВАРОВ И УСЛУГ

В мире бизнеса набирает силу тенденция к так называемому *проектированию производственных и сборочных возможностей* (ППСВ). Как правило, инженеры-про-

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**GENERAL ELECTRIC: «РОДЫ» НОВОЙ СТИРАЛЬНОЙ МАШИНЫ**

Реклама *General Electric* утверждает: «Мы даем жизнь новым вещам», но вот с выводом в свет действительно качественной стиральной машины вышла незадача. Испытательному стенду пошел уже четвертый десяток лет, впрочем, и потребность в нем была чисто символическая, ибо каждая новая модель представляла собой немного «подгримированную» родоначальницу (возраст — 35 лет). В дополнение ко всему компания рассматривала вопрос о расформировании крупнейшего комплекса по производству бытовых электроприборов *Appliance Park*, ибо убытки, связанные с его функционированием, превысили \$ 45 млн.

Единственный выход состоял в разработке принципиально новой стиральной машины и обосновании возможности ее запуска в *Appliance Park* в рекордно короткое время, завоевании новых покупателей и сокращении затрат. Руководители производственного, инженерно-технического отделов и отдела закупок приняли решение о создании команды из 20 сотрудников, которые должны были в течение 20 дней предложить свой проект стиральной машины и нового испытательного стенда. Кроме того, была сформирована инициативная команда по спасению *Appliance Park*, реализация предложения которой позволили *GE* в течение последующих 3 лет добиться экономии в \$ 60 млн.

Новая операционная стратегия предусматривала переход на командную организацию труда, более эффективное календарное планирование, направленный на повышение производительности пересмотр правил выполнения рабочих заданий и карт технологических процессов, а также установку автоматизированного эргономичного механического оборудования. Новые операции обеспечили более спокойную и четкую работу, привели к уменьшению капиталоемкости. Введение в строй нового автоматизированного оборудования для подачи комплектующих позволило отказаться от замедлявших темпы производства автопогрузчиков. Новая стиральная машина явилась материальным воплощением достижений инженерно-технической мысли. Количество деталей сократилось до 380 (в предыдущей модели — 800), на смену эмалевым покрытиям пришли нержавеющие материалы. Компоненты новой стиральной машины поступают со всего земного шара, что позволило некоторым поставщикам значительно расширить производство. Повышение эффективности операционного менеджмента позволила компании *GE* завоевать стратегическое преимущество на «фронте» производства стиральных машин. Комбинация новаторского подхода к отношению с поставщиками, сотрудничество работников и менеджмента, командная организация труда и автоматизация на уровне искусства позволили *GE* вывести на рынок новое «семейство» стиральных машин.

Источник: Barbara Ettore, «GE Brings a New Washer to Life», Management Review, September 1995, 33–38.

ектировщики конструировали новые образцы продукции без учета проблем ее материального воплощения в производстве. В соответствии с данными одного из исследований простое исключение из изделий резьбовых соединений и некоторых других крепежных деталей позволяет более чем на 75 % сократить сопряженные со сборкой затраты, следовательно, *простота* — ключевое в подходе к организации производства и сравнительно небольшим издержкам слово.

Относительные затраты на ППСВ смехотворно малы. Использувавшей ее компании *IBM* удалось сократить время сборки принтеров с 30 минут всего до 3 (превысив производительность труда японских конкурентов). Нередко ППСВ требует реструктуризации операций, создания команд, объединяющих дизайнеров и производственников. Например, менеджмент компании *Hewlett-Packard* добился, чтобы при разработке новых компьютерных терминалов конструкторы учитывали усло-

вия производства. Им удалось сократить число деталей нового терминала на 40 %, он собирается в считанные часы, тогда как на сборку предыдущей модели уходило три дня. Внедрение новой модели в производство позволило добиться сокращения материальных затрат на 55 %, а издержек на оплату труда — на 75 %. Прорыв в упрощении проектов — одно из основных условий конкурентоспособности продукции.

Простота и ППСВ претворяются в жизнь посредством контроля над четырьмя проектными характеристиками изделия: возможностями производства, издержками, качеством и надежностью. *Возможность производства* — это мера того, в какой степени товар или услуга могут быть действительно произведены на текущих производственных мощностях организации. Под *издержками* понимается сумма затрат на материалы, оплату труда, проектирование, транспортировку, накладные расходы, связанные с производством товара или услуги. Стремление к простоте и небольшому числу деталей удерживает проектировки товаров и услуг в рамках разумных издержек. Третья характеристика, *качество* — это степень совершенства товара или услуги. Именно качество определяет ценность товара, его привлекательность для потребителей. *Надежность* — это мера того, в какой степени потребитель может положиться на товар или услугу при выполнении функции, для которой они предназначены. Продукт должен функционировать в соответствии с проектными параметрами достаточно долгое время. Зачастую товары повышенной степени сложности обладают низкой надежностью (в силу большого числа входящих в них компонентов).

В последние годы в проектировании товаров наблюдается тенденция к разработке так называемых дружественных потребителям продуктов, компании проводят специальные исследования на темы «Как потребители используют нашу продукцию?» и «Что мы могли бы сделать, чтобы товары были еще более дружественны потребителям?» Первый портативный компьютер «PowerBook» компании *Apple Computer* был шедевром инженерно-технической мысли, но потерпел неожиданное фиаско на рынке. Компьютер был напичкан таким количеством «побрякушек и свистулек», что для его перемещения впору было заказывать специальный транспорт. Новый менеджер отдела промышленного дизайна компании *Apple* Боб Брюннер пришел к выводу о необходимости перемещения фокуса внимания конструкторов на пользователей. Он сам и его проектная команда обнаружили, что «народ» желал бы иметь «мобильные» компьютеры, занимающие минимальный объем и не привлекающие внимания стюардесс и пассажиров в салонах самолетов или горничных в отелях. Эти соображения были учтены при создании новой, существенно более удобной в использовании модели «PowerBook» (к примеру, в нем впервые были использован манипулятор *TrackBall* и упор для большого пальца на клавиатуре).

Рассмотренные нами качества являются неизменными атрибутами и дизайна услуг, но к нему предъявляется дополнительное требование — *синхронность*, или мера соответствия предоставления услуги требованиям ее получения клиентом. Вспомним, что услуги несохраняемы и их предоставление требует участия в этом процессе клиента. Если вы приглашаете подругу в ресторан, вы рассчитываете своевременно получить заказанные блюда и напитки. «Движение» самообслуживания как раз и отражает потребность в предоставлении услуг именно тогда, когда того желает потребитель, когда он испытывает настоящую потребность в обслужива-

нии. Банкоматы, самостоятельная заправка автомашин топливом и примерка обуви — этими способами организации обеспечивают своевременность услуг, без которых трудно обойтись в современном мире, когда потребители испытывают устойчивый дефицит основного ресурса — времени.

Например, когда *Pizza Hut* объявила о специальном обеденном меню (получение заказа в течение 5 минут), условие синхронизации потребовало пересмотра производственных (приготовление пиццы) операций. Были отобраны специальные, удовлетворявшие установленному лимиту времени рецепты приготовления пиццы.

РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ

Один из новых подходов в операционном менеджменте носит название **реинжиниринга** и определяется как пересмотр исходных посылок и изменение проектных параметров бизнес-систем, ориентированный на создание единого бизнес-процесса и обеспечивающий возможность сокращения как стоимостных издержек, так и затрат времени. Понятие реинжиниринга существенно шире направленных на ускорение или компьютеризацию существующих бизнес-процессов. Реинжиниринг предполагает переоценку изменения системы управления, дизайна рабочих заданий и рабочих потоков. Важная роль в техническом переоснащении принадлежит компьютерной технике. Рассмотрим реинжиниринг процедуры расчетов с кредиторами в компании *Ford Motor*.

РЕИНЖИНИРИНГ ПЛАТЕЖНЫХ ПРОЦЕДУР В FORD MOTOR

Американский автомобильный гигант столкнулся с не менее крупной проблемой. Четыре сотни обслуживающих счета кредиторов сотрудников бухгалтерии *Ford* захлебывались в бумажном море. Получение санкции на оплату предусматривало точное соответствие между собой целых 14 позиций из множества источников информации — отчетности о поступлении на склад, заказов на поставки и счетов-фактур. Малейшая задержка в получении одной из форм означала бесконечные часы отслеживания правильности информации, длительные задержки с оплатой выплат и недовольство поставщиков.

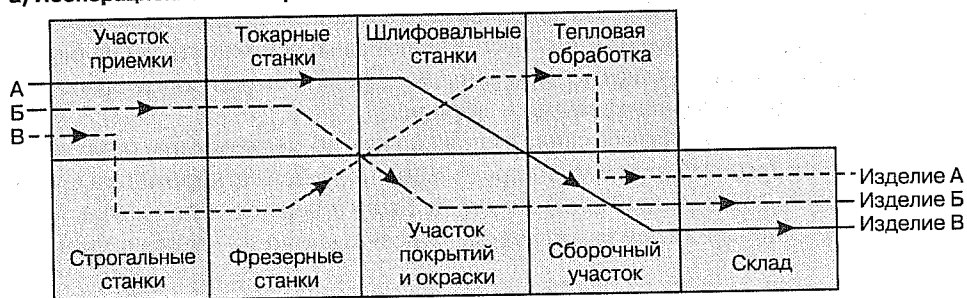
Руководство бухгалтерии *Ford* рассматривало возможность установки дополнительной компьютерной техники, но получило информацию, что в компании *Mazda* в подотделе по обслуживанию счетов кредиторов работают всего пять сотрудников. И *Ford* решилась на радикальный реинжиниринг процесса обработки счетов. Сегодня при решении об оплате поставок проверяются только три позиции. Их сопоставление и выписывание чека автоматически выполняет компьютер. Реинжиниринг позволил сократить число сотрудников до 300, *Ford* осуществляет оплату счетов незамедлительно по получении товаров⁴.

РАЗМЕЩЕНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ

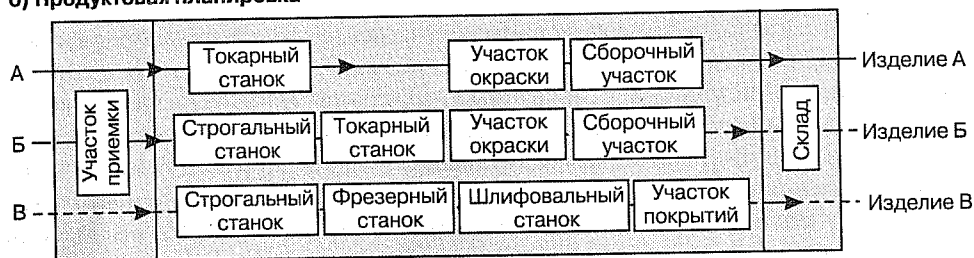
По завершении дизайна товара или услуги или реинжиниринга организация приступает к планировке реального производства. К наиболее распространенным типам размещения оборудования относятся пооперационная (определяемая процессом) схема, продуктовая, ячеечная планировки и планировка с постоянной позицией изделия⁵. Различные типы производственной планировки представлены на рис. 22.3.

ПООПЕРАЦИОННАЯ ПЛАНИРОВКА (ОПРЕДЕЛЯЕМАЯ ПРОЦЕССОМ). Как показано на рис. 22.3 (а), пооперационная схема (определяемая процессом, функцио-

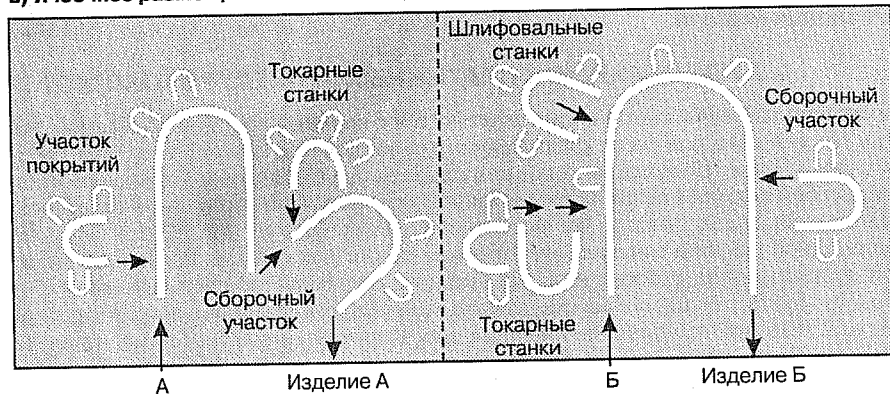
а) Пооперационная планировка



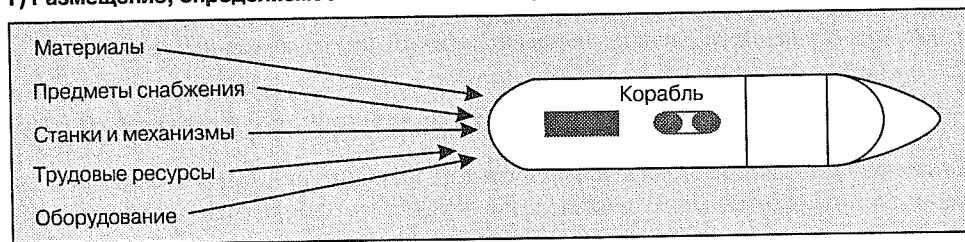
б) Продуктовая планировка



в) Ячеечное размещение



г) Размещение, определяемое постоянной позицией изделия



Источники: J. T. Black, «Cellular Manufacturing Systems Reduce Setup Time, Make Small Lot Production Economical», Industrial Engineering, November 1983, 36–48; Richard J. Schonberger, «Plant Layout Becomes Product-Oriented with Cellular, Just-in-Time Production Concepts», Industrial Engineering, November 1983, 66–77.

Рис. 22.3. Основные типы производственной планировки

нальная) предполагает, что все выполняющее одни и те же функции или производственные задачи оборудование группируется в одном и том же месте. В механическом цехе токарные станки выполняют одну и ту же функцию, поэтому размещаются на одном участке. Шлифовальные станки находятся на другом участке цеха. Другими словами, оборудование, осуществляющее один и тот же «процесс», собирается в одном месте. Данная схема широко используется организациями сферы услуг (например, в банке сотрудники кредитного отдела находятся в одном месте, кассиры — в другом, менеджеры в третьем).

Преимущество пооперационной планировки заключается в том, что она обладает потенциалом экономии за счет эффекта масштаба и сокращения затрат. Например, расположение всего лакокрасочного производства на одном участке означает, что организации в данном случае требуется меньше оборудования и человеческих ресурсов. В банке, располагающем всех кассиров в одном, находящемся под контролем месте, обеспечивается повышенная безопасность. Расположение всех операционных помещений больницы в одном блоке открывает возможность одновременно контроля над условиями окружающей среды.

Как видно из рис. 22.3 (а), к недостаткам пооперационной схемы относится долгий и достаточно сложный путь, который приходится проходить продукции (услугам). Нередко производство товара требует выполнения нескольких различных процессов, следовательно, ему придется «побывать» во многих разных местах.

ПРОДУКТОВАЯ СХЕМА. На рис. 22.3 (б) представлена **продуктовая схема производства (поточная)**, когда оборудование дислоцируется соответственно этапам производств конкретных товаров. Классический пример — линия сборки автомобиля, предназначенная для производства единственного изделия. Как правило, продуктовая схема разрабатывается очень тщательно (так, в компании *Ford* на конкретной сборочной линии может собираться только одна модель). Поточные линии получили широкое распространение в кафе быстрого питания, деятельность которых организована соответственно последовательности «производства» подаваемой посетителям продукции.

Продуктовая схема наиболее эффективна в тех случаях, когда организация производит громадные объемы идентичной продукции. Обратите внимание на представленные на рис. 22.3 (б) две линии, имеющие участки окраски. Такое дублирование функций может быть экономичным только в тех случаях, когда объем производства настолько высок, что каждый специализированный участок окраски полностью обеспечен работой.

ЯЧЕЕЧНАЯ ПЛАНИРОВКА. Обратимся к представленной на рис. 22.3 (в) относительно новой схеме размещения оборудования, так называемой **ячеечной планировке**, основывающейся на принципах групповой технологии, когда оборудование, предназначенное для выполнения некоторых последовательностей операций, группируется в так называемых производственных ячейках. Группирование технологических операций в ячейках позволяет воспользоваться некоторыми преимуществами продуктовой и пооперационной схем. Еще более важно то обстоятельство, что представленные на рис. 22.3 (в) U-образные траектории перемещения заготовок в ячейках обеспечивают эффективность использования материала и инструментов, а также движения запасов. Одним из преимуществ является «гроздевая»

организация труда рабочих, что облегчает внедрение командных методов, способствует принятию совместных решений. Повышается и гибкость использования персонала, поскольку один рабочий может контролировать эксплуатацию всего размещенного в ячейке оборудования без необходимости перемещаться по цеху на большие расстояния.

РАЗМЕЩЕНИЕ, ОПРЕДЕЛЯЕМОЕ ПОСТОЯННОЙ ПОЗИЦИЕЙ ИЗДЕЛИЯ. На рис. 22.3 (г) представлено **размещение, определяемое постоянной позицией изделия** (*концентрическое*), когда объект труда находится в определенном месте, куда доставляется и производственное оборудование, и все то, что принято называть обеспечением выполнения производственных задач. Концентрическая планировка используется при создании продукции (предоставлении услуг), которая не может перемещаться в процессе изготовления от одной производственной функции к другой или двигаться по конвейерной линии (самолеты, корабли, здания). В таких случаях более рациональна доставка человеческих ресурсов, материалов и механического оборудования на постоянную производственную площадку, на которой осуществляется сборка и технологическая обработка объекта. Такое размещение неприемлемо для массового производства, но совершенно необходимо при создании крупных, громоздких изделий или выполнении специальных единичных заказов.

В разработке как производственной, так и офисной планировки компании все шире используют компьютерную технику и новое программное обеспечение, позволяющее менеджерам «поиграть» с пространством, моделируя размещение оборудования, выявляя «мертвые» его точки, которые могут быть использованы значительно более эффективно.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

Многие отделы операционного менеджмента преследуют одну и ту же цель — переход на более совершенные технологии производства изделий и предоставления услуг. Проекты так называемых «заводов будущего» включают в себя чрезвычайно сложные системы, практически «безлюдные» технологии. Например, строительство головного завода по производству ведущих мостов автомобилей с передним приводом обошлось *General Motors* в \$ 52 млн. Но его штат — всего 42 сотрудника, поскольку основные рабочие задания выполняют роботы, под возможности которых проектируется и выпускаемая продукция. *GM* стремится на практике оценить эффективность робототехники, целесообразность ориентации на ее использование новых производств. Кроме того, в операционном менеджменте все шире используются такие производственные технологии, как гибкие производственные системы и системы автоматизированного проектирования и производства.

ГИБКИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ. Малая или среднего размера автоматизированная производственная линия, которая может быть использована для изготовления более чем одной товарной линии, называется **гибкой производственной системой (ГПС)**. Для координации и интеграции ее автоматизированного механического оборудования используются компьютеры. Такие функции, как погрузка, разгрузка, складирование деталей, смена инструмента и механическая обработка резанием выполняются автоматически. Кроме того, компьютер выдает ко-

манды станочному оборудованию на смену типов обрабатываемых деталей, изменение режима резания и смену инструмента при переналадке системы на производство новой продукции. Появление ГПС является новым технологическим прорывом (прежде всего в сравнении с обычной разработкой схем производства, когда на производственной линии выпускаются исключительно однотипные изделия). ГПС же всегда готова к переналадке для выпуска небольших партий продуктов разных изделий, так как ее работа определяется подаваемыми компьютером командами. Системы ГПС освоены такими компаниями, как *Cummins Engine*, *Chrysler* и *Rockwell*.

СИСТЕМЫ КОМПЬЮТЕРИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ПРОИЗВОДСТВА. Системы компьютерного проектирования и компьютеризированного производства — еще одно направление компьютеризации операционного менеджмента.

Системы компьютерного проектирования предоставляют инженерно-техническим работникам возможность разрабатывать дизайн новой продукции примерно вдвое быстрее, чем при использовании традиционных методов, так как компьютеры позволяют получить наглядное изображение, иллюстрируя любые вносимые в конструкцию изменения. Такие системы, например, широко применяются изготовителями спортивной одежды (товарные линии для каждого нового сезона требуют новых производственных стандартов, новых перечней используемых в цехе материалов и новых лекал кроя). Системы компьютерного проектирования используются для разработки образцов раскроя тканей и определения изменений, которые необходимо внести в производство для выпуска одежды новых размеров и моделей, ожидаемых изменений условий труда и перечней требуемых материалов.

Системы компьютеризированного производства во многом напоминают гибкие производственные системы. Например, используя компьютеры, изготовитель спортивной одежды может автоматизировать всю последовательность производственных операций — расчет лекал, раскрой тканей и набивку рисунков, фирменных знаков и надписей. Могут быть установлены управляемые компьютерами столы резки кроя. Поскольку компьютер строго математически определяет геометрию раскроя, устраняется потребность в бумажных выкройках. Поток требований на ткани, производственных заказов на выполнение раскройной резки и пошива, сама работа швейного оборудования тоже могут направляться компьютерными программами. Об одной из новейших технологий (так называемом «подвижном» производстве) рассказывается во вставке «Из первых уст».

ДИСЛОКАЦИЯ ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ

Каждой организации приходится принимать решения относительно дислокации ее зданий и сооружений. К примеру, банк планирует открытие нового офиса, торговая компания — определяет места для новых магазинов, производитель хочет построить склад. В данном случае менеджмент должен тщательно взвесить все «за» и «против», что позволит избежать лишних затрат и непредвиденных трудностей. Например, сотрудникам штаб-квартиры корпорации *Modulate* за 7 лет пришлось пережить шесть переездов и все потому, что ее менеджмент никак не мог сформулировать предъявляемые к офисным зданиям требования.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

СИСТЕМА «ПОДВИЖНОГО» ПРОИЗВОДСТВА

В производстве забрезжила «эпоха подвижности». Дни негибких, механизированных сборочных линий, наводняющих мир идентичной продукцией, приближаются к концу. Производители все чаще обращаются к гибким компьютеризированным системам, позволяющим наиболее полно удовлетворять постоянно возрастающие потребности потребителей.

В рамках традиционных систем каждый переход процесса определялся логически (из точки А в точку Б, затем в точку В...), будь то движение от концепции к проекту, затем к модельному прототипу и далее в производство либо движение изделия по конвейеру. В отличие от них подвижное производство комбинирует в себе согласованные инженерно-техническую поддержку, ориентацию на потребителя и определяемые процессом командные формы труда. Телекоммуникации позволяют совмещать этапы процесса по времени, сокращая затраты на переходы от функции к функции. Некоторые компании пересекают также и границы корпорации, включая в процесс поставщиков и другие организации. Компьютерные технологии предоставляют производителям возможность сконцентрировать внимание на ключевых стратегических процессах, отдавая обеспечение процессов на откуп онлайн-партнерам.

Концепция подвижного производства была предложена исследователями института им. Л. Якокки Лихайского университета в 1991 г. и получила широкое признание, превратившись в движение Форум предприятий подвижного производства, объединяющего более 100 компаний (включая *AT&T*, *General Motors* и *IBM*, а также университеты, правительственные учреждения и профсоюзы). Концепция основывается на высочайшем уровне информационно-технологического развития США, позволяющем применять подвижные технологии в различных производственных процессах. На смену экономии от масштабов приходит экономия, определяемая сферами деятельности, когда источниками конкурентных преимуществ становятся гибкость, способность выполнять множество различных задач и быстрое изменение в случае необходимости параметров продукции. Появление подвижных технологий устраняет проблему поиска компромисса между многообразием и продуктивностью.

Некоторые эксперты предсказывают приход эры виртуальных корпораций, которые будут формировать команды из компаний «наилучшей практики» и использовать их совокупный опыт для быстрой поставки потребителям ориентированной на них продукции наивысшего качества при низкой себестоимости. К примеру, при необходимости соединить компьютерные технологии с опытом проектирования на любом предприятии, управлять из единого центра всеми производственными структурами разбросанных по всему миру заводов. Согласованная во времени инженерно-техническая поддержка уже используется в таких компаниях, как *Ford Motor* и *Northrop*, что позволяет добиться существенного сокращения расходов.

Источники: *Otis Port*, «Moving Past the Assembly Line», *Business Week/Reinventing America*, 1992, 177–178; *Theodore W. Schlie* and *Joel D. Goldhar*, «Advanced Manufacturing and New Directions for Competitive Strategy», *Journal of Business Research* 33, 1995, 103–114.

Самый общий подход к выбору места новой дислокации — анализ «затраты-выгоды». Например, менеджеры штаб-квартиры банка могут определить четыре варианта ее местоположения. Затраты, ассоциируемые с каждым местом размещения, определяют стоимость земли (покупки или аренды), затраты на переезд и стоимость строительства, включая определяемые законом зональные тарифы, коды зданий, особенности земельного участка и размер площадки для парковки автомобилей. Налоги, коммунальные услуги, разного рода ренты и издержки на техническое обслуживание сооружений — еще одна группа определяющих затраты факторов, которая должна быть рассмотрена заранее. Каждое возможное месторасполо-

жение здания банка будет определяться некими выгодами, в качестве которых рассматриваются доступность для клиентов, дислокация главных конкурентов, общее качество рабочих условий, а также близость ресторанов и магазинов, которые, возможно, окажутся достаточно притягательными и для работников банка, и для клиентов.

Оценив все потенциальные преимущества в стоимостной форме, менеджеры банка могут исчислить соотношение выгод и затрат для каждого варианта размещения офиса и выбрать тот из них, для которого это отношение оказалось наибольшим.

Очевидно, что решения относительно недвижимости в регионах должны приниматься с учетом мнений местного менеджмента, но слишком часто стратегические решения принимаются руководством компании самостоятельно. В приложении Б приводится описание некоторых методов принятия решений о дислокации (линейное программирование, платежная матрица, анализ дерева целей).

Выбор местоположения сооружений имеет большое значение для глобальных корпораций, которые должны принимать во внимание такие базирующиеся на расчетах затрат переменные, как транспорт, валютные курсы и расходы на оплату труда. Немаловажными факторами являются уровни профессионализма потенциальных сотрудников, развитости региональных инфраструктур и рынков.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ

Под планированием производственных мощностей понимается определение и использование способности организации производить продукцию или предоставлять услуги в объемах, наиболее полно соответствующих потребительскому спросу. Если, например, менеджмент банка прогнозирует, что численность его клиентов увеличится в следующем году на 20 %, планирование производственной мощности должно представлять собой процедуру, посредством которой будет обеспечен достаточный для удовлетворения возросшего спроса объем банковских операций.

Как правило, организации рассматривают несколько возможностей повышения производственных мощностей. Одна из них состоит в увеличении числа рабочих смен и найме дополнительной рабочей силы, вторая — во введении сверхурочных работ, третья — в обращении ко внешним источникам или субподрядчикам (см. гл. 19), четвертый путь — в установке дополнительного оборудования. В сущности, каждый из предложенных вариантов позволяет организации удовлетворить возрастающий спрос без изменения мощностей основного производства.

Например, компания *Cooper Tire & Rubber* ежедневно производит 531 тыс. автомобильных шин. В случае необходимости расширения производственных мощностей организация предпочитает постепенное их наращивание путем переоснащения уже функционирующих заводов вместо строительства новых. Плановая модернизация позволила за 5 лет расширить производство на 40 %. Возведение новых заводов осуществляется только после тщательного исследования спроса на их будущую продукцию. Найм дополнительной рабочей силы для работы во вторую смену или сверхурочные работы позволяют добиться повышения производственных мощностей и избежать долгосрочных рисков.

Инвестиции в новое строительство более рискованны, но позволяют решить проблему долгосрочных потребностей в производственных мощностях. Тщательное пла-

нирование позволяет *Cooper* поддерживать на высоком уровне показатели прибыльности и оказывает положительное влияние на репутацию корпорации. Согласно ежегодному рейтингу наиболее привлекательных корпораций США журнала «*Fortune*», в своей отрасли *Cooper* стабильно удерживает второе место, уступая только *Rubbermaid*.

Но основные проблемы связаны не с дефицитом, а с избытком производственных мощностей, замершими в портах супертанкерами транспортных компаний, простаивающими нефтеперерабатывающими заводами, закрытыми заводами компаний электронной промышленности, заполненными на 10 % отелями или ожидающими посетителей аттракционами в парках. Одна из основных задач операционного менеджмента — наращивание производственных мощностей до необходимого уровня, не допуская его превышения.

Управление запасами

Значительная часть операционного менеджмента связана с управлением запасами. **Запасы** — это товары, которые организации стремятся всегда «держать под рукой» для использования в производственном процессе. Принято выделять три типа запасов — готовые товары на складе, заготовки производственного процесса и сырые материалы.

Запасы готовой продукции включают в себя полностью прошедшие производственный процесс, но пока не реализованные товары. К ним относятся новые автомобили на заводской площадке, гамбургеры и картофель-фри, ожидающие своих потребителей в кафе *McDonald's*. Запасы готовой продукции — весьма дорогое удовольствие для организации, ибо в них вложены и труд, и другие необходимые для производства товаров ресурсы.

Запасы незавершенного производства включают в себя материалы и комплектующие, проходящие одну за другой стадии производственного процесса, но пока не ставшие готовой продукцией. Запасы незавершенного производства автомобильного завода включают в себя ожидающие установки на «отведенные им места» двигатели, колеса с надетыми на них шинами и приборные панели. В кафе быстрого питания к незавершенному производству относятся обжаривающийся во фритюрницах картофель и гамбургеры в гриле.

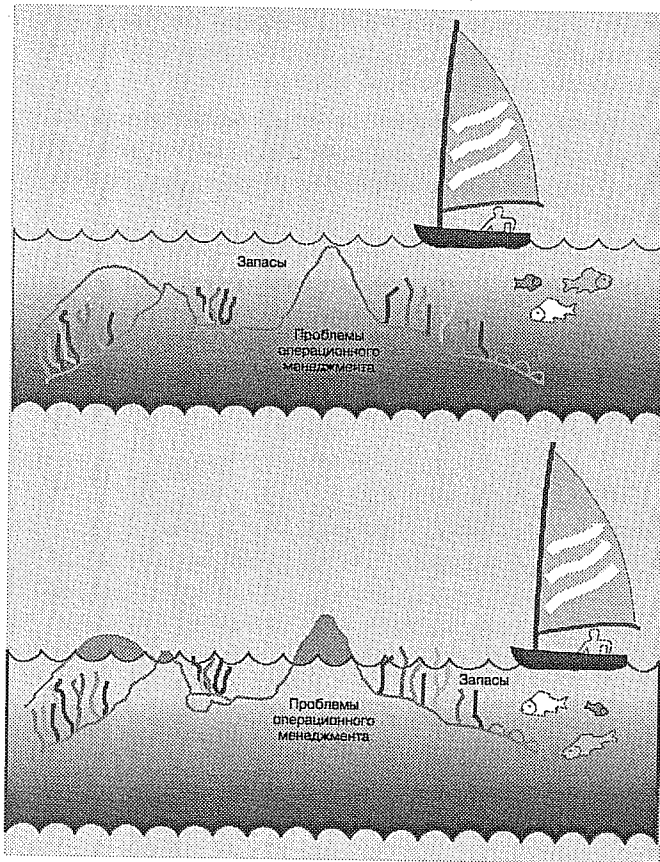
Материальные запасы включают в себя основные статьи ресурсных потоков. Это самые дешевые запасы, поскольку организация еще не инвестировала в них затраты на оплату труда. На автозаводе к материалам относятся сталь, электропроводка, стекла, краска, в кафе быстрого питания — порционное мясо, булочки, сырой картофель.

ЗНАЧЕНИЕ ЗАПАСОВ

Управление запасами имеет жизненно важное значение для любой организации, поскольку хранение и готовой продукции, и материалов, и незавершенное произ-

водство стоит немалых денег. Много лет назад благополучие фирмы оценивалось по объемам ее запасов, ныне озабоченные сокращением издержек компании относятся к запасам как к непродуктивным активам, ибо вложенные в них денежные средства могли бы использоваться на более перспективных направлениях. Прекрасно понимают взаимосвязи между запасами и конкурентным ценообразованием такие «могучие розничные торговцы», как американские *Wal-Mart*, *Toys 'R' Us*, *Home Depot* или *Circuit City*. Созданные на уровне произведений искусства информационные системы позволяют им осуществлять очень жесткий контроль над запасами, обеспечивая поддержание производственных мощностей в точном соответствии с потребительским спросом. В каких-либо избыточных запасах необходимость просто отсутствует.

Прекрасно описывает современное отношение к запасам японская аналогия с подводными камнями (см. рис. 22.4). Воды речного потока — это запасы организации. Чем выше уровень воды, тем меньше менеджеры беспокоятся о подводных



Источник: R. J. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*, New York: The Free Press, 1982.

Рис. 22.4. Крупные запасы скрывают проблемы операционного менеджмента

камнях (т. е. связанных с ними проблемами). В операционном менеджменте к ним относятся проблемы планирования, заводской планировки, дизайна продукции и ее качества. Когда уровень воды спадает, менеджерам прекрасно видны опасные скалы, которые они должны как-то обходить, т. е. со всей очевидностью обнаруживаются проблемы производственного процесса (ошибки в его проектировании и управлении). Следовательно, их необходимо разрешать. Превосходным можно считать операционный менеджмент, позволяющий поддерживать запасы на определенном абсолютном минимуме.

Специализирующийся в области управления запасами консультант Эд Хард рекомендует придерживаться следующей заповеди:

Наилучший критерий оценки эффективности производственной операции — запасы. Если их много, то, вероятнее всего, вы работаете не так хорошо, как могли бы. Каждая проблема, каждый поворот гайки отражаются на объеме запасов. И материалы, и незавершенное производство должны быть там, где должно, в надлежащем количестве и в надлежащее время. Слишком много или слишком скоро означает, что инвестированные в запасы деньги израсходованы зря. Слишком мало или слишком поздно — и производственный процесс оказывается в состоянии ожидания дополнительных запасов⁶.

Далее мы рассмотрим специфические приемы управления запасами. К важнейшим из них относятся обеспечение экономичного размера заказа, планирование потребности в материалах, планирование производственных ресурсов и системы поставок точно вовремя.

ЭКОНОМИЧНЫЙ РАЗМЕР ЗАКАЗА

Базисные решения относительно минимизации запасов определяются объемом единичной партии заказа и сроками обращения с ним к внешним поставщикам⁷. Минимальный объем заказа в правильное время обеспечивает поддержание на оптимальном уровне запасов сырых материалов, незавершенного производства и готовой продукции. Один из наиболее распространенных приемов — формула **экономичного размера заказа (ЭРЗ)**, которая конструируется исходя из минимизации суммарных издержек заказа и хранения материальных ресурсов. *Издержки заказа* — это затраты, ассоциируемые с фактическим его размещением (коммуникативные расходы, получение грузов и их освидетельствование). *Издержки хранения* включают в себя расходы, связанные с нахождением запасов вблизи производственных линий (платежи за складское пространство, финансовые сборы и расходы на перевалку материалов).

Расчет ЭРЗ позволяет определить количественный размер заказа, обеспечивающий минимизацию издержек хранения. Формула ЭРЗ включает в себя издержки заказа (Z), издержки хранения (X) и годовую потребность в материалах (P). Например, рассмотрим потребность больницы в хирургических перевязочных материалах. Согласно больничной отчетности, издержки, связанные с заказом перевязочных материалов для хирургического отделения больницы, составляют \$ 15, ежегодные издержки хранения равны \$ 6, а годовая потребность в перевязочных материалах — 605 комплектов. Ниже приводится формула для определения экономичного размера заказа:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DC}{H}} = \sqrt{\frac{2(605)(15)}{6}} = 55.$$

Таким образом, наиболее экономичный объем заказа составляет 55 комплектов. Следующий вопрос — определение момента заказа. Для принятия этого решения используется другая формула, так называемая формула определения **точки возобновления заказа (ТВЗ)**. ТВЗ рассчитывается в предположении, что больница получит материалы по истечении трех дней после размещения заказа:

$$\text{ТВЗ} = \Pi / \text{Период (в днях)} \cdot (\text{Время получения}) = 605 / 365 \cdot (3) = 4,97, \text{ или } 5.$$

Расчет ТВЗ показывает нам, что при трехсуточном цикле реализации заказа в момент его возобновления в запасе должно оставаться по крайней мере 5 комплектов перевязочных материалов. По мере использования медицинскими сестрами перевязочных материалов операционный менеджер рассчитывает, что при снижении уровня запаса до 5 комплектов необходимо сделать заказ на 55 комплектов.

Данная взаимосвязь представлена на рис. 22.5. Всякий раз, когда достигается точка возобновления заказа, определяемая 5 комплектами перевязочных материалов, инициируется новая поставка, и 55 комплектов поступают именно в тот момент, когда запас истощается полностью. Однако для больниц характерны определенные вариации цикла заказа и интенсивности использования перевязочных материалов. Следовательно, необходимо предусмотреть небольшой избыток материалов, или *резервный запас*, гарантирующий наличие в больнице перевязочных материалов.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛАХ

Формула ЭРЗ, как правило, применяется в тех случаях, когда речь идет о независимых друг от друга статьях запасов. Например, в ресторане спрос на гамбургеры не

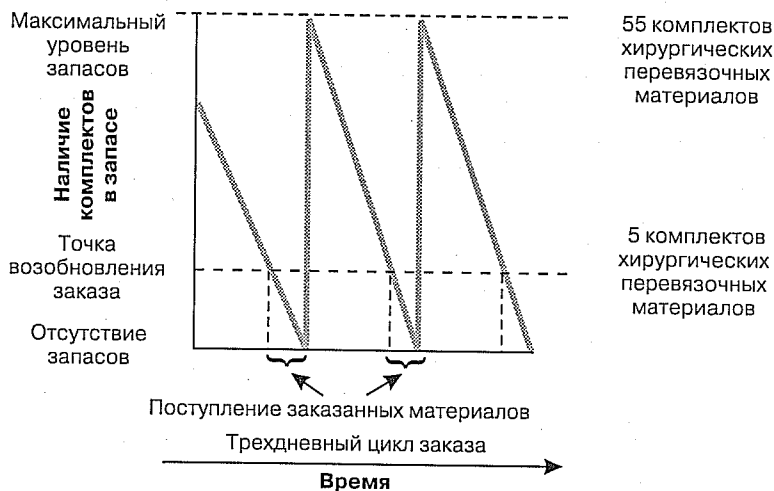


Рис. 22.5. Контроль над запасами перевязочных материалов с помощью ЭРЗ

зависит от потребления молочных коктейлей; следовательно, экономичный размер заказа может рассчитываться отдельно для каждого из этих блюд. Более сложная проблема запасов возникает в случае **зависимых от спроса запасов**, т. е. таких, потребность в которых определяется спросом на другие виды запасов. Например, если *Ford Motor* планирует выпуск 100 тыс. автомобилей, ей потребуется 400 тыс. автомобильных шин, 400 тыс. колесных барабанов и 400 тыс. пыльников ступиц.

Решение данной проблемы осуществляется посредством **планирования потребности в материалах (ППМ)**. ППМ — это система планирования и контроля зависимых от спроса запасов, позволяющая разработать точный график количественных требований по всем материалам, необходимым для обеспечения производства конечной продукции. ППМ предполагает осуществление сложных расчетов, в которых учитываются данные о местонахождении запасов, материальных накладных, организации закупок, производственном планировании, представлении счетов-фактур и учете выполнения заказов. В отличие от ЭРЗ уровни запасов определяются не на базе данных о прошлом потреблении, а в соответствии с точными оценками будущих заказов. Использование ППМ позволяет резко сократить связанные с запасами издержки организации.

В качестве примера вернемся к упомянутой выше больнице. Используя метод ППМ, ее операционный менеджер мог бы разработать график работы хирургического отделения на ближайшую неделю (эквивалент основного производственного графика). Для каждой включенной в него хирургической операции могла бы выпускаться накладная, включающая в себя список перевязочных материалов и прочих необходимых позиций. Данные о текущих запасах показывали бы наличие в больнице перевязочных материалов. Предположим, что в соответствии с графиком на следующей неделе должно быть проведено 20 хирургических операций, а в запасе имеется всего лишь 5 комплектов перевязочных материалов. Согласно расчетам ППМ, определяется потребность в 20 комплектах за вычетом 5, имеющихся в наличии. Таким образом, потребуется дополнительный заказ на 15 комплектов. Они поступают своевременно, обеспечивают проведение 20 операций, и все запасы оказываются использованными. Какие-либо излишние затраты на поддержание запасов не требуются, потребляется ровно столько материалов, сколько планировалось. Между тем в систему ППМ уже вводится график операций следующей недели, определяется потребность в перевязочных материалах и осуществляется заказ. Таким образом ресурсы поступают в больницу по мере потребности, следовательно, минимизируются затраты на их хранение и обработку на месте складирования.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РЕСУРСОВ

Планирование производственных ресурсов (ППР) представляет собой одно из основных направлений совершенствования системы ПМР. ПМР — один из методов управления запасами, в то время как ППР охватывает деятельность компании в целом, преследует цель установления контроля над использованием всех ее ресурсов. ПМР предусматривает создание модели бизнеса, позволяющей руководству организации контролировать календарное планирование производства, денежные потоки, распределение человеческих ресурсов, использование производственных

мощностей, запасов, распределение продукции и закупки материалов. ПМР также поддерживает маркетинг и инженерно-техническое обеспечение, доступ к финансовой информации. Данная система объединяет все бизнес-функции, «переводя» данные об операциях на финансовый язык. В идеальном варианте ПМР представляет собой компьютерную модель операций компании.

Хотя ППР является развитием ПМР, она в большей мере играет роль предназначенной для высшего менеджмента системы стратегического планирования. Его аппаратное и программное обеспечение отличается тонкостью и сложностью, поэтому используется только достаточно крупными компаниями. ППР позволяет анализировать деятельность компании в целом, а компьютеры генерируют корпоративные планы и решают проблемы корпоративного уровня. ППР начинается с бизнес-плана компании, который переводится на язык целевых заданий по продажам выпускаемой продукции. Последние в свою очередь переводятся в прогнозы потребностей в материалах, объемы необходимых запасов и календарные производственные графики.

СИСТЕМЫ ТОЧНО ВОВРЕМЯ

Основная задача **систем точно вовремя (ТВ)** заключается в уменьшении уровня запасов организации до нулевой отметки. Такие системы называют *системами без склада, системами нулевых запасов, или системами Канбан*. Каждая такая система основывается на принципе, в соответствии с которым поставщики доставляют материалы точно в тот момент, когда в них возникает необходимость, в результате чего их запасы уменьшаются до нуля. Кроме того, на минимальном уровне поддерживается и незавершенное производство, поскольку соответствующие изделия производятся только по мере необходимости обслуживания следующей стадии производства. Запасы готовых товаров минимизируются до их точного соответствия заказам торговли.

Концепция точно вовремя предполагает простую, хорошо скоординированную производственную систему (см. рис. 22.6), когда продукция проходит определенные стадии обработки только в соответствии с планом. Систему ТВ называют еще и системой «спросил–получи», поскольку каждый производственный участок производит необходимые операции только после подтверждения того, что их коллеги готовы к приему дополнительных ресурсов. Данная концепция представляет собой полную противоположность традиционной системе «сделай партию и передай дальше», когда детали производятся крупными, предположительно эффективными по объему партиями и передаются на следующую операцию соответственно жесткому календарному графику. В системе «сделай–передай» каждый производственный участок работает с постоянной интенсивностью вне зависимости от реальной потребности коллег. Применение системы «спросил–получи» позволяет добиться уменьшения объема запасов, повышения качества и усиления ответственности, но она требует совершенной координации операций всех производственных участков.

Вспомним японскую аналогию запасов как скрывающих опасные скалы вод. Уменьшение уровня запасов до нулевого означает, что на поверхности оказываются все проблемы менеджмента и координации. Календарное планирование должно быть скрупулезно точным, а логистика строго скоординированной. Проследим, на-

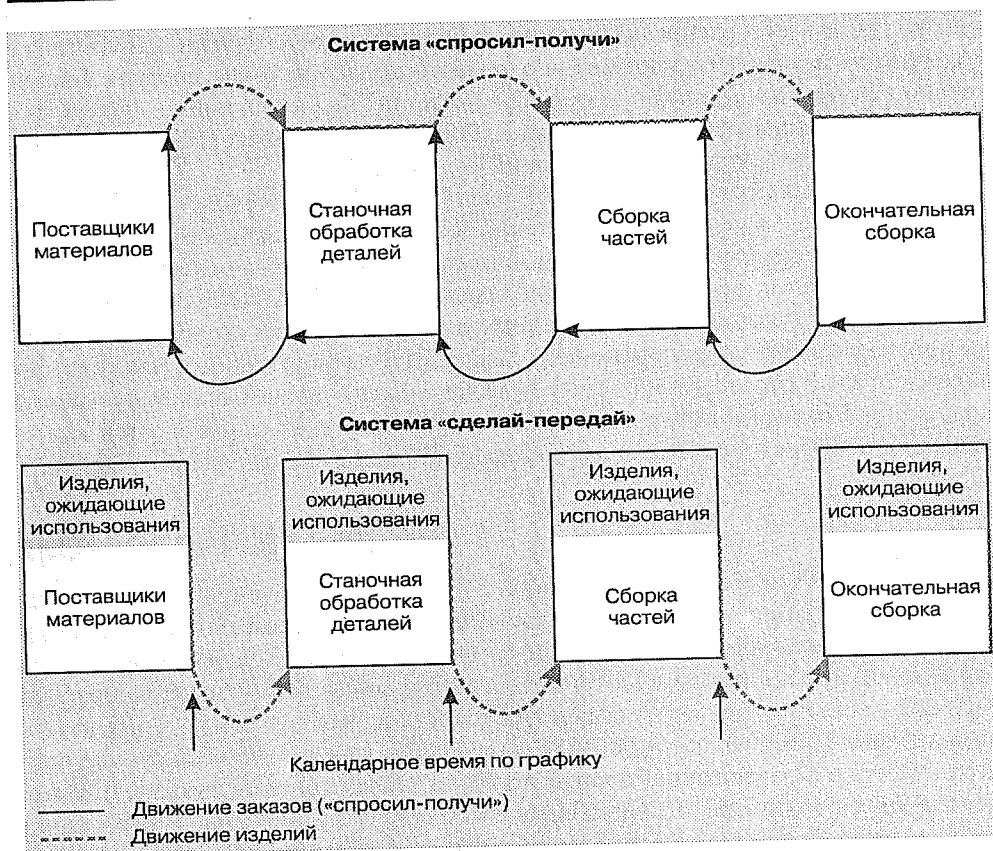


Рис. 22.6. Системы точно вовремя и «сделай-передай»

пример, за отгрузкой на завод *Saturn* компании *GM* водометров и спидометров поставщиком из штата Вирджиния.

- Четверг, 9:00 Грузовой трейлер транспортного агентства *Ryder* прибывает к поставщику. Пока идет погрузка, водители проверяют по бортовым компьютерам место назначения, маршрут и ориентировочное время прибытия.
- Пятница, 3:00 Трейлер прибывает в распределительный центр, расположенный в 3 км от завода *Saturn*, где занимает место в назначенном месте парковки. Водитель передает информацию о прибытии в информационную систему *Ryder*. Затем данные о выполнении рейса поступают непосредственно на *Saturn*.
- Пятница, 12:50 Трейлер покидает распределительный центр и прибывает к заранее определенному приемному пакгаузу на заводе *Saturn*. Осуществляется разгрузка, и детали точно вовремя поступают на конвейер⁸.

Система точно вовремя предъявляет высокие требования к координации действий и мотивации сотрудников. Ожидается, что работники выполняют свои обязанности наилучшим образом, поскольку на них возложена ответственность и предоставлены властные полномочия по обеспечению работы системы нулевого запаса. В случае необходимости они должны незамедлительно приходить на помощь коллегам, обладать навыками, позволяющими им выполнять различные рабочие задачи.

Системы точно вовремя обладают громадными преимуществами. Низкий уровень запасов позволяет использовать производительный капитал на иных направлениях. Так, внедрение производственной системы с нулевыми запасами в корпорации *Omark Industries* (объем продаж — \$ 300 млн) позволило в течение года сократить издержки на поддержание запасов примерно на \$ 7 млн. Использование системы точно вовремя (с 1980 г.) обернулось для компании *General Motors* уменьшением связанных с поддержанием запасов затрат с \$ 8 до \$ 2 млрд. Впечатляющий пример продемонстрировала компания *Polycom Huntsman*, современнойший завод которой размещен всего в 500 метрах от *Harrison Radiator*, дочернего предприятия *General Motors* (штат Нью-Йорк). Два производства соединены системой пневматического конвейера. Когда производство *GM* испытывает необходимость в пластмассовых изделиях, управляемая компьютером система автоматически включает отгрузку материалов с *Polycom*. «Это наилучшая система точно вовремя, какую нам приходилось когда-либо видеть», утверждает один из менеджеров *GM* по контрактным поставкам⁹.

«ОСУШЕНИЕ» ЗАПАСОВ В КОМПАНИИ COLEMAN

Когда в компании *Coleman* (штат Канзас) происходила смена собственников, легендарный изготовитель печей и фонарей для туристских лагерей влачил жалкое существование, оказался отброшен на обочину бизнеса. Продуктивность была низкой, уровень брака высоким, запасы компании соответствовали двухмесячному объему производства. Тысячи деталей громоздились на огромных стеллажах вдоль стен предприятия (площадь 3500 м²). Громадные запасы надежно скрывали серьезные проблемы сборки и менеджмента.

Новый владелец Рональд Перельман изменил структуру *Coleman*. Обучение сотрудников и внедрение системы точно вовремя позволило существенно уменьшить высоту штабелей с комплектующими. Детали и материалы поступают на сборку немедленно по прибытии от поставщиков, ремонтный участок был объединен с основным производством, что позволило сократить простой оборудования. Рабочие поощрялись за ускорение сборки и отгрузки. В течение двух лет затраты *Coleman* на поддержание запасов сократились на \$ 10 млн, показатели брака снизились на 10 %, а продуктивность возросла на 35 %¹⁰.

Управление производительностью

Глобальное расширение масштабов корпораций и возрастающая конкуренция со стороны Японии и Европы привели к возникновению в деловой среде США ощущения необходимости экономического роста и повышения производительности бизнеса. Значение продуктивности определяется ее влиянием на благосостояние как общества, так и отдельных компаний. Единственный способ увеличения выпуска товаров и предоставления услуг — повышение организационной производительности.

ИЗМЕРЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Что такое производительность и как она измеряется? В упрощенном определении **производительность (продуктивность)** — это объем выпуска продукции и предоставляемых организацией услуг, отнесенный к объему используемых ею ресурсов.

Таким образом, продуктивность может быть повышена либо посредством увеличения объема выпуска при том же уровне потребляемых ресурсов, либо за счет снижения объема ресурсов, требующихся для поддержания неизменного уровня выпуска продукции и предоставляемых услуг. Например, в компании *May Department Stores* эталонной мерой производительности является объем продаж на 1 м² площади магазина, объем продаж — мерой выпуска, а производственные площади — обобщенный показатель используемых ресурсов. В течение одного года показатель объема продаж на 1 м² площади составлял \$ 1,23, а за последующие три года он возрос на 35 %. Следовательно, продуктивность компании повысилась. Для того чтобы добиться запланированных показателей производительности (двукратное увеличение), руководство компании *May* приняло решение об изменении планировки магазинов.

Точные меры продуктивности более сложны, чем деление объема продаж на квадратные метры. Как правило, используется один из двух подходов к измерению продуктивности — совокупная продуктивность факторов производства и частичная, или парциальная, продуктивность. **Совокупная производительность факторов производства** — это отношение суммарного объема выпуска к вводимым ресурсам (труд, капитал, материалы и энергия):

$$\begin{aligned} & \text{Совокупная производительность факторов производства} = \\ & = \text{Объем выпуска} / \text{Труд} + \text{Капитал} + \text{Материалы} + \text{Энергия}. \end{aligned}$$

Показатель совокупной продуктивности факторов производства представляет собой наилучшую меру ведения дел организацией. Однако менеджерам необходима и информация о производительности использования определенных ресурсов. **Частная, или парциальная, производительность** есть отношение суммарного объема выпуска к одному из основных потребляемых организацией ресурсов. Например, многие организации интересуются продуктивностью трудовых ресурсов (производительность труда), которая должна измеряться следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Производительность} &= \text{Объем выпуска} / \text{Затраты на трудовые ресурсы} \\ & \text{(в стоимостной форме)}. \end{aligned}$$

Использование данной формулы для расчетов продуктивности по трудовым, капитальным или материальным ресурсам позволяет получить информацию о динамике этих показателей. С другой стороны, постоянно раздаются критические высказывания в адрес менеджеров, которые якобы необоснованно полагаются на парциальные измерители производительности (прежде всего производительность живого труда). Показатель продуктивности живого труда не учитывает такие важные составляющие улучшений деятельности организации, как экономия материалов, совершенствование производственных процессов и качество исполняемых рабочих заданий. Производительность труда измеряется легко, но ее повышение далеко не всегда означает реальный рост интенсивности трудовых усилий, а может оказаться, к примеру, результатом более рационального использования капитала.

УПРАВЛЕНИЕ ТОТАЛЬНЫМ КАЧЕСТВОМ

В гл. 19 мы показали, что управление тотальным качеством (УТК), стремление к совершенствованию производственного процесса в целом способствуют как пре-

вышению качества, так и росту продуктивности. УТК предполагает поощрение сотрудников к участию в направленных на повышение качества продукции и процессов усилиях, создаются команды качества и продуктивности, увеличиваются бюджеты на повышение квалификации работников. В процессе локализации и устранения дефектов широко используются статистические методы. Кроме того, УТК способствует более четкой координации направленных на повышение качества продуктивности действий различных отделов организации (прежде всего дизайнера товаров, контрактных закупок, продаж и обслуживания).

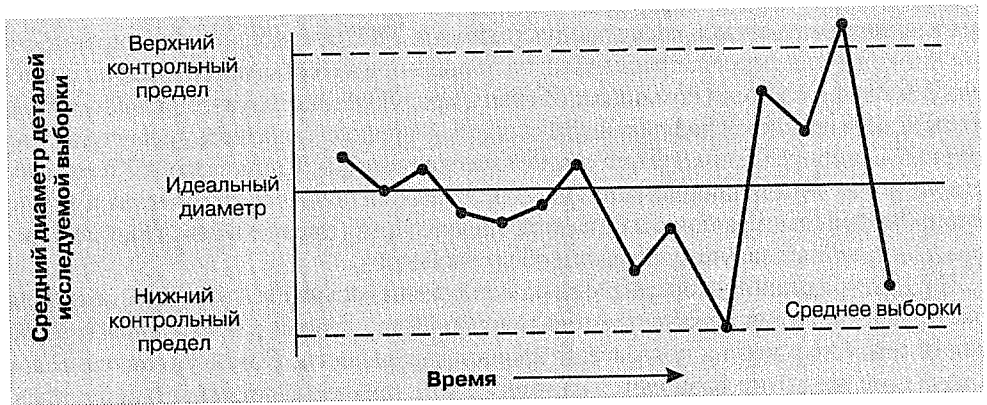
В США традиционно операционные менеджеры весьма скептически оценивали расходы на повышение качества товаров, ибо были уверены в негативном воздействии подобных мер на показатели производительности. Новое управленческое мышление, напротив, базируется на тезисе о том, что без качества нет и продуктивности. Во-первых, инвестиции в повышение качества способствуют сокращению непроизводительных потерь. Низкое качество чревато громадными отложенными издержками, связанными с ремонтом дефектной продукции, техническим обслуживанием, отказом неудовлетворенных потребителей от новых покупок, затратами времени на улаживание претензий и возврат товаров. Один из наиболее распространенных, направленных на повышение качества и производительности приемов операционного менеджмента, является статистический контроль качества.

СТАТИСТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Качество — отнюдь не абстрактное понятие. Успешная работа системы УТК предполагает его постоянную оценку. Но измерениями должны заниматься сами рабочие, а не высшие менеджеры или формальные системы контроля. Рабочие должны быть обучены и обеспечены инструментальной базой для использования статистических методов оценки решаемых ими задач и внесения усовершенствований, если они необходимы. Статистические измерения — мощнейший импульс движения к высокому качеству.

Статистический контроль качества означает применение статистических методов к контролю качества. Наиболее известен **статистический контроль процессов (СКП)**, т. е. применение статистических методов для контроля над рабочими процессами с целью обнаружения дефектной продукции. Например, практикуется обучение сотрудников применению графически представляющих рабочие процессы контрольных диаграмм. Так, диаграмма статистического контроля процесса измеряет некую его характеристику (см. рис. 22.7). Допустим, при интенсивности производства около 100 единиц в час каждые 60 минут на предмет соответствия нормативу диаметра исследуется выборка из 5 деталей. Полученное среднее значение для выборки рассчитывается и наносится на диаграмму. Превышение верхнего либо нижнего контрольных пределов означает, что колебания диаметра деталей слишком велики и неслучайны. При переходе за любой из пределов операция останавливается и определяется причина нарушения. В случае, представленном на рис. 22.7, ослабло крепление режущего инструмента, поэтому он был переустановлен.

Специальные процедуры внедрения статистического контроля качества включают следующие этапы.



Источник: Ross Johnson and William O. Winchell, «Management and Quality», Milwaukee Wis.: American Society for Quality Control, 1989, 7.

Рис. 22.7. Диаграмма процесса контроля

1. *Определение характеристик высококачественного выпуска.* Выпуском могут быть гамбургеры в кафе, характеристика работника, составленная специалистом отдела человеческих ресурсов, или радиальная шина, произведенная одним из заводов. Линейные мастера или контролеры призваны четко определить понятие высокого качества выпускаемой продукции или предоставляемой услуги.
2. *Выделение отдельных элементов высококачественного выпуска.* В приготовлении гамбургера одним из таких элементов является придание булочке определенной формы, вторым — выпечка, а третьим — ее сочетание с гарниром и аппетитный вид.
3. *Введение стандартов для каждого рабочего элемента.* Если стандарты выделенных элементов выпуска отсутствуют, они должны быть разработаны. Стандарт — базис для сравнения производственных показателей рабочих.
4. *Обсуждение с сотрудниками всех ожидаемых показателей по каждому рабочему элементу.* Каждый сотрудник должен четко осознавать ожидания менеджмента относительно выполняемых рабочих элементов и качества выпускаемой продукции. Рабочие должны принимать участие в принятии решений о том, каким образом будут измеряться достигнутые ими производственные показатели.
5. *Создание контрольной ведомости и организация сбора данных по каждому рабочему элементу.* Необходимо разработать отражающие производственные показатели формы отчетности и поручить их заполнение сотрудникам. Менеджеры могут использовать аналогичные формы для контроля над производственными показателями команд и отдела.
6. *Оценка достижений сотрудников через регулярные интервалы времени.* В определенных производственных ситуациях отчетность по выпуску продукции каждым рабочим должна проверяться менеджером несколько раз в день, что позволяет предпринять корректирующие воздействия до окончания периода выполнения работ.

Например, компанию *Tridon Ltd.*, одного из производителей автомобильных «дворников» (штат Онтарио), к внедрению программы СКП подтолкнул тот факт, что 25 % выпускаемых деталей на линии экструзии резины имели дефекты. Такие

резиновые детали не подлежат переработке, поэтому весь брак отправлялся в отходы. Перед началом реализации программы *Tridon* предприняла исследование осуществимости идентификации размеров высококачественных деталей. После установления стандартов производственных показателей было организовано обучение операторов основам функционирования производственной линии и правилам определения соответствия продукции требованиям к качеству. Затраты на исследования, анализы и обучение составили более \$ 30 тыс., но с момента внедрения программы СКП доля отходов вследствие брака сократилась до 10 %. При повышении качества продукции издержки ее производства сократились.

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Проблемы качества возникают в большинстве фирм. На одном из моторостроительных заводов компании *Ford* разброс точности изготовления поршней для одного и того же двигателя был настолько велик, что они классифицировались по 13 группам размеров. Внедрение программы СКП позволило в течение пяти лет добиться сокращения групп до 3, а затем и того, что любой поршень подходит к любому блоку цилиндров. Выделяют три основных направления повышения производительности организации: технологическая продуктивность, производительность труда и продуктивность менеджмента.

Повышение *технологической продуктивности* предполагает использование более эффективных станков, роботов, компьютеров и других технических средств увеличения объема выпуска продукции. Повышение *производительности труда* требует увеличения интенсивности усилий сотрудников организации, что обеспечивает больший выпуск продукции в единицу времени. Повышение производительности труда — настоящий вызов для американских компаний, во многих из которых сотрудники находятся в антагонистических отношениях с менеджментом. Повышение *продуктивности управления* просто означает необходимость совершенствования деятельности менеджеров. Как считают многие специалисты по проблемам продуктивности и качества, основная причина отставания американских фирм от мирового уровня производительности — в слабости менеджмента. А один из авторитетнейших ученых Эдвардс Деминг предложил специальный перечень тематических пунктов, призванных открыть менеджменту глаза на возможности повышения продуктивности (см. табл. 22.2).

Условия повышения продуктивности управления — акцент не на количество, а на качество, разрушение барьеров и наделение сотрудников властью, здравый подход к цифрам. Менеджеры должны научиться использовать возможности систем вознаграждения, управления по целям, большей вовлеченности работников в процесс труда, команды. Например, проведенное в 1980-е гг. сравнение одного из заводов компании *Honda* и автозавода *Jeep* (штат Огайо) обнаружило обескураживающие различия в качестве и продуктивности японского и американского предприятий. 2423 работника завода *Honda* выпускали в день 870 автомобилей, а 5400 рабочих *Jeep* — 750. Более высокая продуктивность компании *Honda* определялась исключительно уровнем менеджмента.

Таблица 22.2. 14 правил менеджмента

1. Формирование в целях повышения конкурентоспособности постоянной целевой направленности на улучшение продукции и услуг позволяет оставаться в бизнесе и выполнять поставленные перед организацией задачи.
2. Принимайте новую философию. Мы находимся в новой экономической эпохе. Западный менеджмент должен отрешиться от сомнений, должен научиться ответственности и возглавить процесс перемен.
3. Качество продукции не должно определяться контролем. Исключайте необходимость массового контроля, «встраивайте» качество в саму продукцию.
4. Бизнес — это не только цены. Минимизируйте суммарные затраты. Добивайтесь того, чтобы за каждый вид используемых вами ресурсов нес ответственность единственный поставщик, устанавливайте с ним долгосрочные взаимосвязи.
5. Постоянно улучшайте систему производства и услуг в направлении повышения качества и продуктивности, постоянно сокращая таким образом затраты.
6. Проводите направленное на достижение целей бизнеса обучение.
7. Будьте лидерами (см. пункт 12). Цель надзора — оказание помощи сотрудникам в решении рабочих задач (а так же контроль над исправностью оборудования). Управленческий надзор предполагает всего лишь точную оценку квалификации сотрудников и наблюдение за их действиями.
8. Отбросьте страхи, потому что каждый может трудиться эффективно на благо компании.
9. Разрушайте барьеры между отделами. Сотрудники отделов исследований, проектирования, торговли и производства должны трудиться как единая команда, заранее определяя возможные производственные проблемы, встречая их во всеоружии.
10. Откажитесь от призывов и увещаний к уменьшению показателей брака, плакатов с плановыми заданиями, лозунгов, зовущих к новым высотам продуктивности. Подобные увещания создают лишь враждебные взаимоотношения, поскольку львиная доля факторов, ответственных за низкое качество и производительность заложены в самой системе и их устранение лежит за пределами компетенций рабочей силы.
11. а. Откажитесь от стандартов объемов работ (заданий). Заменяйте их лидерством.
б. Исключите целевой менеджмент (цифры, количественные задания). Заменяйте их лидерством.
12. а. Рабочий-почасовик имеет право гордиться результатами своего труда. Ответственность менеджера за абсолютные цифры должна смениться ответственностью за их качество.
б. Менеджеры и инженерно-технические работники должны гордиться выполняемой работой, что означает, *помимо всего*, отказ от ежегодной аттестации и целевого менеджмента.
13. Разрабатывайте действенные программы повышения квалификации и самосовершенствования.
14. Каждый сотрудник должен внести максимально возможный личный вклад в процесс трансформации. Преобразования — задача каждого.

Источник: W. Edwards Deming, «Out of the Crisis», MIT and W. Edwards Deming Institute, Cambridge, MA 02139, 1986.

Вопросы

1. В чем состоят различия между промышленной компанией и организацией сферы услуг? Какая из них в большей мере нуждается в операционном менеджменте?
2. Объясните различия между пооперационной планировкой и определяемым продукцией размещением оборудования. В чем состоят их преимущества и недостатки?
3. Если бы владелец местного магазина видеотехники попросил вас помочь в определении местоположения второго магазина, как бы вы приступили к делу?
4. Какие типы запасов принято выделять? К каким из них наиболее применима система точно вовремя?
5. Что такое планирование потребности в материалах? Чем оно отличается от метода определения экономического размера заказа?
6. Многие менеджеры уверены, что повышение качества продукции сопряжено с неизбежным снижением производительности предприятия. На чем основываются подобные воззрения?
7. Как бы вы определили стратегическую роль операционного менеджмента и его влияние на уровень конкурентоспособности организации?
8. Какие структурные проблемы имеют отношение к реинжинирингу бизнес-процессов? Как реинжиниринг может повлиять на операционную стратегию?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ВАШ ПОДХОД К ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Ответьте на все представленные ниже вопросы относительно вашего отношения и действий в типовых рабочих ситуациях. В каждом вопросе обведите кружочком цифру, которая наиболее адекватно характеризует ваше отношение (см. табл. 22.3).

Данная шкала оценок — мера вашего отношения к продуктивности как к «эффективности» или «непрерывным усовершенствованиям». Иногда эффективность может быть максимизирована простым отказом от изменений, когда организация оперирует в устойчивой внешней среде. Основанный на непрерывных усовершенствованиях подход предполагает, что всегда имеются возможности повышения производительности и вы берете на себя ответственность за улучшения. Такой подход уместен для компании, озабоченной качеством, в которой приняты частые изменения.

Оценка 40 или выше показывает, что вы берете на себя ответственность за повышение продуктивности и регулярно инициируете изменения. Оценка 20 или менее означает, что вы вносите свой вклад через повышение эффективности в стабильном внешнем окружении. Обсудите все «за» и «против» ориентации на эффективность в сравнении с ориентацией на непрерывность усовершенствований. Сравните эту свою оценку с оценкой из аналогичного упражнения в гл. 19.

Таблица 22.3

	Решительно не согласен				Полностью согласен
1. Как правило, я стараюсь найти новые подходы к старым проблемам	1	2	3	4	5
2. Пока меня устраивают процедуры, я предпочитаю не задумываться об их изменении	5	4	3	2	1
3. Я ни на минуту не сомневаюсь, что «усилие» по улучшению чего угодно должно вознаграждаться, даже если полученный результат отрицателен	1	2	3	4	5
4. Единственное усовершенствование, которое улучшает дело на 30%, много лучше 30 рационализаторских предложений «ценой» в 1% каждое	5	4	3	2	1
5. Как правило, я поздравляю коллег, сумевших добиться каких-либо изменений	1	2	3	4	5
6. Обычно я всем своим видом даю понять окружающим, что для выполнения задания мне хотелось бы остаться одному	5	4	3	2	1
7. Я участвую одновременно в нескольких программах усовершенствований	1	2	3	4	5
8. Если идея представляется мне стоящей, я стараюсь быть хорошим слушателем	5	4	3	2	1
9. Я стремлюсь предложить нетрадиционные приемы и идеи	1	2	3	4	5
10. Если существует возможность того, что в случае фиаско у меня возникнут проблемы, я отказываюсь от рискованных решений	5	4	3	2	1
Общая оценка _____					

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

«ПАХУЧАЯ» СИТУАЦИЯ

Менеджер по трудовым отношениям Джекоб Шильден появился на заводе топливных баков в половине четвертого ночи, т. е. на четыре часа раньше обычного. Его вызвали для беседы с Сэмом Хардингом, квалифицированным сварщиком, который грозит уйти с работы. Проблема возникла из-за нового процесса, когда перед сваркой двух половинок топливных баков они должны погружаться в антикоррозионный состав. Технологи утверждали, что этот высокотоксичный в жидком состоянии состав совершенно безопасен после высыхания. К несчастью, во время

сварки в процессе горения возникал очень неприятный запах. Вентиляция не помогла. С. Хардинг пригрозил, что если устранить запахи не удастся, он прекратит работу. Представителей же профсоюза интересовала проблема нарушения стандартов безопасности, так как весьма вероятно, что в газообразной форме антикоррозионный состав высокотоксичен.

Руководство завода стремилось повысить качество продукции, и Дж. Шильден полностью разделял эту позицию. Командная организация труда уже принесла реальные положительные изменения, и Дж. Шильдену не хотелось «вставлять лишние палки в колеса». Но операционные менеджеры отказывались останавливать линию, а запасов практически не оставалось. Остановка линии сборки бензобаков означала бы и остановку завода по сборке автомобилей. В момент появления Дж. Шильдена жаркий спор представителей профсоюза и менеджмента о том, обязан ли Сэм продолжать работу, был в самом разгаре.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Поддержать С. Хардинга и настаивать на остановке линии. Никто не может подвергать опасности здоровье сотрудника, а поддержка требования рабочих окупится повышением ими качества труда.
2. Встать на сторону руководства. Объяснить Сэму и представителям профсоюза, что инженеры тщательно исследовали антикоррозионный состав, а проблема с вентиляцией будет разрешена днем.
3. Предложить компромисс. Возможно, следует увеличить перерывы или оборудовать участок дополнительными вентиляторами.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

УСКОРЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАПАСОВ В 7-ELEVEN

Исполнительный директор компании *7-Eleven* Кларк Мэтью проводит селекторное совещание. Он гнусаво, в западнотехасской манере растягивает слова, но участники совещания прекрасно понимают, о чем идет речь. 6300 магазинов сети *7-Eleven* должны обеспечивать американцев всем, от упаковок памперсов до молока и зубной пасты (всего более 2400 наименований товаров).

Утренние совещания — одна из процедур, введенная с тех пор, как контроль над *7-Eleven* и ее родительской компании *Southland Corp.* в 1990 г. взяла в свои руки японская *Ito-Yokado*. По настоянию нового собственника в сети *7-Eleven*, правнучке универсальных магазинов, проводится реорганизация — вводятся новые правила найма рабочей силы, вводятся новые производственные линии, например для подготовки к продаже свежих фруктов и овощей, предпринимаются эксперименты с новой планировкой магазинов и их атмосферой (яркое освещение, более широкие проходы).

Центральным звеном предпринятых изменений является система контроля над запасами, получившая название ускоренного менеджмента запасами (УМЗ). Прекрасно зарекомендовавшая себя в Японии компьютеризированная система УМЗ позволяет сократить объемы запасов, выпалывает «сорную поросль» тихиходных

товарных линий, обеспечивая менеджеров выверяемыми до минут данными о том, что «Comet» расходуется весьма хорошо, а «Ajax» не очень. Пока система УЗМ проходит стадию внедрения, К. Мэтью настаивает, чтобы управляющие на условиях франчайзинга владельцы магазинов еженедельно представляли данные о запасах обычной почтой. Но некоторые франчайзи игнорируют новые требования, так как опасаются, что введение новой системы приведет к увеличению их затрат.

ВОПРОСЫ

1. На какой стадии находится реализация операционной стратегии операций 7-Eleven?
2. Что можно было бы предпринять, чтобы убедить менеджеров магазинов использовать обычную почту до той поры, пока их магазины не будут оснащены электронной почтой?

Источник: Wendy Zellner and Karen Miller, «A New Roll of the Dice at 7-Eleven», Business Week, October 26, 1992, 100–101.

ПОИСК И ПОДДЕРЖАНИЕ КАЧЕСТВА ТОВАРОВ — ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ ТОРГОВЦАМИ В PIER 1 IMPORTS

Как раз сейчас на одном из товарных складов *Pier 1 Imports* аккуратно разложено более 200 тыс. предметов столовых приборов из нержавеющей стали. Откуда они там взялись? Совсем недавно они складировались в магазинах *Pier 1* — вернее, до той поры, пока пара покупателей не известила менеджеров магазинов, что приборы из нержавеющей стали заржавели. Какой была ответная реакция компании? После исключительно быстро проведенного тестирования, подтвердившего наблюдения покупателей, злополучная продукция была извлечена из всех магазинов и отправлена «на упокоение». Все было сделано в двухнедельный срок.

Людам, заведующим торговлей в штаб-квартире компании в Форт-Уэрте, штат Техас, и местному агенту *Pier 1* в Китае теперь точно известно, что хотя и существует 47 различных типов нержавеющей стали, только один из них, именуемый 18-8, может использоваться для сервировочных столовых наборов, которые действительно не ржавеют. Новые технические условия качества были быстро доведены до сведения всех остальных агентов компании, которые занимаются закупками столовых приборов, обеспечив, таким образом, уверенность, что подобная проблема качества этой продукции больше никогда не возникнет.

Ответственность за работу сети корпоративных закупщиков и агентов на местах, которые непосредственно отвечают за поиск, отбор и качество импортируемых со всего мира товаров, несет Джон Бейкер. Бейкер, главный менеджер по контролю соответствия товаров техническим условиям поставки, занял этот пост в *Pier 1 Imports* более 20 лет назад, после того как поработал для разных магазинов подразделения, занимаясь закупками ассортимента «все для сервировки стола» и кухонной утвари. Когда он начинал свою карьеру закупщика, ему приходилось по 6 месяцев в году бывать в дороге, работая с сетью агентов и отыскивая новых посредников для торгового ведомства *Pier 1*. Сегодня к заботам Бейкера добавилась еще и все более расширяющаяся сложная сфера правительственного регулирования торговли товарами.

Поскольку доля импортных товаров в бизнесе *Pier 1 Imports* так высока (более 85 %), особенно важно детальное изучение правил правительственного регулирования США в отношении различных категорий продукции и доведение их смысла до сведения изготовителей в других странах. Этими правительственными правилами определяется одна из двух мер гарантии качества продукции, поступающей в магазины *Pier 1*. Вторая состоит в том, чтобы продукция соответствовала образу *Pier 1* и желаниям ее покупателей. В значительной мере удовлетворение этих стандартов жидется на профессиональном опыте закупщиков, гарантирующих качество.

Как выглядит процесс поиска и отбора посредников за пределами Соединенных Штатов? Прежде всего *Pier 1* зависит от хорошо и давно налаженной сети агентов в каждой стране, из которой осуществляется импорт. В некоторых менее развитых регионах агенты *Pier 1* работают с правительствами, чтобы помогать профессиональным местным экспортерам. Отыскиваются также экспортеры международного масштаба, имеющие опыт работы в этих регионах. Основной костяк агентов *Pier 1* составляют уроженцы тех стран, в которых они работают. Некоторые из них трудятся на этом поприще по 30 лет, должности на местах начинают занимать их дети.

Работа агента включает в себя поиск местных производителей-ремесленников, в товарах которых нуждаются покупатели *Pier 1*. Закупщики ищут источники новой продукции на местном ремесленном рынке и даже на блошиных рынках. Например, прямо сейчас местные агенты в нескольких странах заняты поиском источников поставки деревянной мебели, главным образом комодов и столов, поскольку *Pier 1* хотелось бы расширить ассортимент своих магазинов этой категорией товаров. Ориентируясь на местные сырые материалы, в данном случае в Италии, Южной Америке, Индонезии и Таиланде, агенты разыскивают самых подходящих изготовителей, которые могли бы привлечь внимание закупщиков.

Так как именно агенты, базирующиеся в разных странах-экспортерах, должны подкреплять требования к качеству, исключительно важно, что Джон Бейкер и его коллеги заботятся об информировании агентов о требованиях к продукции как правительственного уровня, так и эстетического свойства. Располагая такой информацией, агенты могут «садиться за стол переговоров» с изготовителями и разбираться в проблемах качества. Если возникает непонимание, *Pier 1* всегда готова принять на себя определенную ответственность, потому что видит в своих изготовителях и агентах партнеров по бизнесу.

Pier 1 Imports тщательно высекает свою уникальную нишу в индустрии специализированных розничных магазинов, поэтому почти никогда не нанимает закупщиков со стороны. Как заметил Бейкер: «Основная масса нашего штата выходит из магазинов. Закупщику не составляет труда прокатиться от Мейси до Гудзона: продукция всюду одинакова, как и посредники. Однако закупщик *Pier 1* должен понимать, что магазин *Pier 1* способен работать эффективно, только если он эффективно осуществляет закупки». Эти закупщики *Pier 1* вместе с ее агентами на местах по всему миру являются главной связью компании с качеством продукции.

ВОПРОСЫ

1. Рассмотрите элементы эффективного организационного контроля, а затем оцените методы контроля качества, используемые *Pier 1 Imports* для гарантии качества импортируемых товаров.

2. Какие преимущества имеет *Pier 1 Imports*, работая с сетью поставщиков продукции, которая не была бы ей нужна, если бы она производила продукцию сама? Поразмышляйте над этим вопросом, главным образом в отношении перспектив гарантии качества и обеспечения соответствия стандартам.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В NORTH TEXAS PUBLIC BROADCASTING

После 35 лет работы в одной из студий Далласа, которая когда-то была оставлена станцией коммерческого телевидения, *KERA Channel 13* и ее дочерние станции общественного вещания *KERA 90.1* и *KDTN Channel 2* отпраздновали грандиозное открытие центра коммуникаций *Mary Nell and Ralph B. Ridgers* с показом церемонии разрезания ленточки в прямом эфире на всех трех станциях. Средства на строительство сооружений общей площадью 62 400 квадратных футов были предоставлены частными лицами, корпорациями и фондами во время кампании по сбору капиталовложений, начавшейся в 1993 году и давшей к концу 1995 года \$ 8,6 млн.

Новые возможности позволяют станциям увеличить производство специальных передач и выпусков общественного теле- и радиовещания на регионы Северо-Запада, делая в собственных помещениях много той работы, которую прежде приходилось поручать сторонним подрядчикам, зачастую в других городах и даже штатах. *Channel 13* и *Channel 2* оказались также в состоянии усилить свои образовательные телевизионные программы и расширить деятельность, предоставляя лучшие услуги более чем 300 тыс. ученикам Техаса в возрасте от детского сада до старших классов средней школы и десяткам тысяч взрослых обучающихся, внимание которых станции привлекают учебными телевизионными передачами, телекурсами по программе колледжей с выдачей удостоверений об их прохождении и программами ликбеза для взрослых.

Расквартированная в Далласе *North Texas Public Broadcasting, Inc.* является общественной не доходной организацией, которая держит в своих руках лицензии *KERA*, *KDTN* и радиостанции *KERA*. Руководимая добровольным советом директоров, в котором представлены все классы общества, состоит на службе у станций, *KERA/KDTN* транслирует программы высокого качества более чем двум миллионам телезрителей и радиослушателей в Далласе, Форт-Уэрте, Дентоне и других регионах Севера, Востока и Запада Техаса, а также части территорий штатов Оклахома и Луизиана. Каким образом эта не доходная организация справляется с планированием, увеличением фондов и составлением программ развития основных фондов? И, кроме того, какого типа планирование и бюджетный контроль она использует, чтобы иметь, в частности, возможность ежегодно увеличивать фонды, без которых не удалось бы продолжать избранную миссию?

«С точки зрения целей нашей недавно закончившейся кампании сбора капитальных средств, должен сказать, что отправным моментом было то обстоятельство, что совет директоров и менеджмент этой организации всегда были очень консервативны в вопросах финансов. Долгие годы мы работали в черно-белом изображении и не залезали в долги. Мы получили в собственность землю, на которой находятся

наши сооружения, на которой мы решили строить новые... Кроме того, мы более десятка лет занимались планированием этих новых сооружений. Мы потратили около года, чтобы очень внимательно изучить, как должно выглядеть это сооружение, какой нам нужен бюджет, как мы будем добиваться притока денег». Вот как Сузан Хармон, вице-президент по административной работе, финансам и радио, описывает подготовку к кампании по сбору средств. Кроме всего прочего, компания оплатила исследование реализуемости проекта, во время проведения которого проводились собеседования с общественными лидерами, чтобы оценить возможный уровень поддержки ими этого начинания. Хармон заметила, что «...это исследование реализуемости было наилучшим мероприятием из всего сделанного нами. После него у нас само собой появилось потрясающее руководство кампанией по созданию фонда».

В то время как кампания по сбору средств *KERA/KDTN* прошла успешно, годовой бюджетный процесс и планирование наращивания фондов для повседневной деятельности станций шел своим чередом. Финансовые ресурсы в отличие от доходного бизнеса определялись поступлениями от членов-попечителей и доноров станций, включая 72 тыс. частных лиц и семейных членов, которые давали почти половину годового оборота *KERA/KDTN*. При оперативном бюджете на финансовый год более \$ 12 млн подписные листы 275 корпораций, предприятий различных направлений бизнеса и фондов тоже составляют существенную сумму (20 % годового оборота). Дополнительные поступления в сумму годового оборота дают такие усилия пополнения бюджета, как концерты, производство и продажа программ, а также ряд других источников.

Что происходит, когда цель сбора средств не достигается? Хармон поясняет, что менеджмент ведет помесячные таблицы потоков затрат и поступлений. Компания в целом придерживается консервативного подхода к финансовым вопросам и пытается, особенно на начальном отрезке года, не выходить из бюджета, чтобы обеспечивалась непрерывность, разрыв которой может произойти в более поздние периоды финансового года. Как и в любой другой организации, при несоответствии прямых поступлений в фонд или денежных средств из других источников ожидаемым поступлениям затраты сокращаются всюду, где это возможно. В процессе составления бюджета для подготовки планов используются хронологически упорядоченные данные, а также изучаются значимые новые тенденции.

Ричи Миер, вице-президент и главный управляющий *North Texas Broadcasting*, говорит, что хотя его организация — тоже бизнес, цель этого бизнеса не в том, чтобы делать деньги. «Мы занимаемся бизнесом, который обслуживает общество и нашу аудиторию. Мы действуем так, как если бы занимались настоящим бизнесом, в том смысле, что остаемся в состоянии финансовой стабильности. Мы, например, добиваемся уверенности в том, что затраты на подготовку программ не превышают того, что имеем в поступлениях. Мы работаем на сбалансированном бюджете, и при любом намеке на возможность его превышения на конец года перепахиваем план подготовки программ. В определенном и весьма близком к реальности смысле, когда речь идет о станции услуг общественного вещания, если довольна публика, то довольны и «держатели акций». Публика и есть держатели наших акций, но она состоит как раз из тех, кому адресованы наши услуги».

ВОПРОСЫ

1. Опишите различные типы бюджетных систем, используемых *North Texas Broadcasting*, которые продемонстрированы в данном примере.
2. Какой тип бюджетного процесса — сверху вниз или снизу вверх — вероятнее всего, мог бы дать наибольшие преимущества в организации, подобной *North Texas Broadcasting*? Поясните.
3. Оцените адекватность систем бюджетного контроля *North Texas Broadcasting*. Вероятнее всего, финансовый консерватизм действительно помогает или, возможно, вредит усилиям по сбору средств? Поясните.

Литература

- ¹ *Ira C. Magaziner and Mark Patinkin*, «Cold Competition: GE Wages the Refrigerator War», *Harvard Business Review*, March–April 1989, 114–124.
- ² *Gregory B. Northcraft and Richard B. Cgase*, «Managing Service Demand at the Point of Delivery», *Academy of Management Review* 10, 1985, 66–75; *Richard B. Chase and David A. Tansik*, «The Customer Contact Model for Organization Design», *Management Science* 29, 1983, 1037–1050.
- ³ *Everett E. Adam, Jr., and Paul M. Swamidass*, «Assessing Operations Management from a Strategic Perspective», *Journal of Management* 15, 1989, 181–203.
- ⁴ *Michael Hammer*, «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate», *Harvard Business Review*, July–August 1990, 104–112.
- ⁵ *Barbara B. Flynn and F. Robert Jacobs*, «An Experimental Comparison of Cellular (Group Technology) Layout with Process Layout», *Decision Sciences* 18, 1987, 562–581; *Richard J. Schonberger*, «Plant Layout Becomes Product-Oriented with Cellular, Just-Time Production Concepts», *Industrial Engineering*, November 1983, 66–77; *Jack R. Meredith and Marianne M. Hill*, «Justifying New Manufacturing Systems: A Managerial Approach», *Sloan Management Review*, Summer 1987, 49–61.
- ⁶ *Craig R. Waters*, «Profit and Loss», *Inc.*, April 1985, 103–112.
- ⁷ *Henry C. Ekstein*, «Better Materials Control with Inventory Cardiograms», *Small Business Report* (March 1989), 76–79.
- ⁸ *Ronald Henkoff*, «Delivering the Goods», *Fortune*, November 28, 1994, 64–78.
- ⁹ *Martha E. Mangelsdorf*, «Beyond Just-in-Time», *Inc.*, February 1989, 21.
- ¹⁰ *Brian Dumaine*, «Earning by Moving Faster», *Fortune*, October 7, 1991, 89–91.

ЧАСТЬ VII

НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Вот уже тысячи лет пшеница ведет борьбу за выживание — с жестокой непогодой, насекомыми, сельскохозяйственными вредителями. Ее корни обретают гибкость, она растет, вызревает, дает жизнь многим миллионам людей. Точно также новые организации ведут борьбу за свое выживание, стремятся к достижению поставленных целей. Но в отличие от растений менеджеры имеют возможность выбора «корневых систем» (жесткая иерархия и конвейер или наделение сотрудников властью и новые подходы к изменениям). С развитием корневой системы происходит и укрепление «ствола» организационного «дерева» — чувства общности, хорошо организованных команд, многообразие идей. И тогда окрепнувшей новой организации не страшны никакие погодные катаклизмы, ибо под ветром перемен она гнется, но никогда не ломается.

Глава 23

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ

Управленческая революция

Хаотическая внешняя среда
Сдвиги в управленческой парадигме

Обучающаяся организация

Обучающийся менеджер
Обучающаяся организация
Лидерство
Горизонтальная структура
Наделение сотрудников властью
Коммуникации/общность информации
Развивающиеся стратегии
Сильная культура

Изменение социального контракта

Изменение природы карьеры

Новые пути созидания карьеры
Планирование личной карьеры
Нецелесообразность чрезмерно детального планирования
Стрессы в карьере менеджера

УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

По окончании изучения этой главы вы получите представление о:

- ◆ Причинах революции в представлениях о менеджменте
- ◆ Принципах обучающейся организации как в отношении менеджеров, так и организации в целом
- ◆ Формировании обучающейся организации (лидерство и структуры, наделение полномочий и открытый доступ к информации, совершенствование стратегии и культуры)
- ◆ Значении изменений в социальном контракте между организациями и сотрудниками
- ◆ Планировании личной карьеры
- ◆ Источниках стрессов менеджеров и стратегии их уменьшения

Управленческая проблема

Виды на будущее компании *Behlen* (производство стальных конструкций для сельскохозяйственных построек) не вызывали особых опасений. Территориально она расположена в штате Небраска, вблизи основных потребителей продукции, имеет несколько сотен рабочих, ее производственные площади раскинулись на площади, равной 17 футбольным полям, спрос на стальные силосные башни и металлоконструкции позволял полностью загрузить имеющиеся мощности. Поскольку федеральное правительство дотировало создание фермерами зернохранилищ, *Behlen* удалось получать приличную прибыль (\$ 3 млн) при годовом объеме продаж \$ 50 млн. Все шло как по маслу пока правительство не объявило о прекращении субсидий. Внезапно половину рынка сооружений для хранения зерна «как рукой смахнуло». В разгар кризиса управление компанией *Behlen* оказалось в руках Тони Раймондо. Что ему оставалось делать? Необходимо было найти выход на какие-то новые рынки. Но Т. Раймондо знал, что в одиночку ему компанию не спасти. Каким-то образом он должен был так изменить компанию, чтобы она смогла приспособиться к радикально изменившимся новым условиям¹.

С чего бы вы начали изменение компании *Behlen*? В каком направлении ей необходимо изменяться?

Behlen столкнулась с ситуацией, в которую попадают многие компании. Бизнес идет прекрасно и вдруг камнем падает на дно. Все изменяется. И тогда менеджеры оказываются в ситуации, выход из которой, на первый взгляд, почти невозможен. Им приходится «из пепла» воссоздавать компанию какого-то нового типа. Многие подобные *Behlen* организации успешно развиваются благодаря централизации структуры и контроля, в основе их производительности и прибыльности — жесткая иерархия, прекрасно работающая в условиях стабильности. Но век грядущий обещает нам хаотичные быстрые перемены. Нарождающийся новый мир уже сейчас предъявляет менеджерам все новые требования, многие из которых мы попытались изложить в предложенной вашему вниманию книге. Речь идет о разворачивающейся на наших глазах управленческой революции. В нескольких главах мы рассмотрели некоторые ее движущие силы, от открытого менеджмента до наделяния сотрудников властными полномочиями, глобальной конкуренции, трансформации внешней среды, необходимости соблюдения этических норм и стремления к многообразию, непрерывному повышению качества и лидерству нового типа. А все это вместе сводится к некоей новой парадигме менеджмента.

Некоторые компании принимают вызов времени, требующий «перерождения» традиционных организаций, превращения их в нечто большее, чем просто фирмы. Например, тематические парки компании *Disney* получили признание благодаря созидательному лидерству и тому, что в менеджменте принимают участие практически все ее сотрудники. *Johnsonville Foods* и *Saturn* переходят к самоуправляемым командам, культуре передачи полномочий работникам. Компания *Motorola* стремится к высочайшему качеству продукции, путь *Federal Express* к совершенству базируется на хороших отношениях к наемным работникам и клиентам, *Springfield Remanufacturing* идет дорогой открытого менеджмента, свободного доступа ко всей

финансовой информации всех сотрудников. *Rubbermaid* выделяется тем, что постоянно предлагает рынку новые виды продукции, которая почти всегда пользуется успехом. Преуспевание требует от этих компаний постоянного нарушения принятых в большинстве организаций правил, выхода за рамки обыденного сознания.

Итак, мир бизнеса переходит в некое принципиально новое состояние, характеризующееся отличным от традиционных подходом к менеджменту, когда мы оказываемся в парадоксальной ситуации — перед лицом необходимости: (1) эффективного и прибыльного ведения всех составляющих бизнеса и (2) постоянных изменений. Успешный менеджмент не ограничивается простым знанием методов



Одна из обучающихся организаций — Federal Express

измерений, контроля и умением применять их на практике. Ныне успех выпадает на долю тех, кто учится лидерству, инициации изменений и участию в создании организаций, атрибутами которых является небольшое число менеджеров, незначительная роль иерархии, способность к быстрой адаптации к внешней среде.

В данной главе мы попытаемся обобщить новые аспекты менеджмента организации XXI в., которая может описываться как *обучающаяся организация*, а также рассмотрим условия ее создания. Затем мы рассмотрим место, которое в них занимают менеджеры, как с точки зрения карьеры, так и стрессовых нагрузок. Мир быстрых изменений ломает традиционные представления о карьере в одной компании длиной в целую жизнь.

Управленческая революция

Что служит причиной столь значительных изменений делового мира? Что привело к новому пониманию? К основным факторам управленческой революции прежде всего относятся: постоянно возрастающая турбулентность, хаотичность внешней среды и изменение организационной парадигмы.

ХАОТИЧЕСКАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Мир становится беспокойным и хаотичным. В гл. 1 мы рассказывали о теории хаоса, в соответствии с которой большинство систем (прежде всего тех, которые именуют организациями) характеризуются произвольностью и неупорядоченностью. Повседневным событиям в большинстве организаций свойственны случайность и непредсказуемость.

Однако менеджеров продолжают обучать восприятию мира как находящейся в равновесном состоянии системы. По окончании Второй мировой войны компании США оказались вне конкуренции. Война разорила Европу, Советский Союз и Японию. Обладание существенно усовершенствованной технологической и про-

изводственной базой «обрекло» США на небывалый экономический успех. Развитие массового производства обусловило то, что большинство «капитанов» американского бизнеса даже не задумывались о том, что основанный на статистическом анализе и инженерно-техническом контроле менеджмент — отнюдь не единственная форма управления.

Все шло прекрасно, пока в 1972–1973 гг. ОПЕК не ввела эмбарго на поставки нефти в США. Американцы внезапно осознали, что их контроль над собственной судьбой ограничен извне. В 1980–1990 гг. (вторжение в США глобальных компаний) американские менеджеры были вынуждены переосмыслить основы своих «верований». Возросло внимание к качеству, рабочие поощряются к участию в управлении, компании в большей мере ориентируются на людей и потребителей (поскольку подобные подходы оказались весьма эффективны в других странах).

Изменения и потрясения во внешней среде наносили мощные удары по американским компаниям (вспомним хотя бы пример фирмы *Behlen*). Внезапно столкнувшись с изменением соотношения сил на рынке, третий в мире производитель компьютеров *Digital Equipment* приступил к своего рода внутренней революции, изменению самого фундамента корпоративной культуры. Продукция, процессы, потребители и образ мышления — все было подвергнуто переоценке, реконструкции. С аналогичными проблемами сталкивалась и *IBM*. Тысячи менеджеров были уволены, рычаги власти передавались новым управленческим командам и компания, которая когда-то считалась наиболее преуспевающей в мире, была вынуждена смириться с тем, что ее репутации был нанесен сильнейший урон, принадлежащая ей доля рынка существенно уменьшилась, цена акций резко упала. Создается впечатление, что под натиском хаотического внешнего окружения не в силах устоять ни одна компания.

СДВИГИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЕ

В гл. 1 мы определили **парадигму** как фундаментальный подход к умозрительному восприятию, осознанию и пониманию мира. Определяющей парадигмой XX в. была вера в равновесие, в то, что во всем возможны устойчивость и целесообразность. Новый подход к видению мира, новая парадигма, базируется на умозрительном восприятии, которое весьма далеко от представлений о равновесии. Отсутствие равновесия означает, что в хаотичном мире ничто не является устойчивым. Неожиданности, срывы, сбои и стрессы беспрестанно наносят ощутимые удары по тем или иным организациям. Таким образом, менеджеры, которые стремятся восстановить контроль над ситуацией, восстановить равновесное состояние, подобны Сизифу. Новая парадигма, напротив, предполагает поиск приемлемого состояния в процессе непрерывных изменений, а значит, мы обязаны взглянуть на мир через какой-то иной объектив. Сравнение основных положений, доминировавших в последние годы XX в., и отношения к миру в новом столетии представлено в табл. 23.1.

Мир, в котором формировались ценности большинства современных менеджеров, основывался на: стабильности и рациональности; механистических технологиях; материальных задачах; вертикальной иерархии; власти и контроле высшего менеджмента; карьере, ориентированной на финансовую безопасность и автократическое лидерство; однородной рабочей силе; индивидуальном выполнении рабочих

Таблица 23.1. Сдвиг управленческой парадигмы

	Парадигма последних лет XX в.	Парадигма XXI в.
Культура	Стабильности, рациональности	Изменений, решения проблем
Технологии	Механистические	Электронные
Задачи	Материальные	Ментальные, базирующиеся на идеях
Иерархия	Вертикальная	Горизонтальная
Власть/Контроль	Высшего менеджмента	Широко распределенные
Цели карьеры	Безопасность	Личный рост/Мастерство
Лидерство	Автократическое	Преобразующее
Рабочая сила	Однородная	Многообразие культур
Выполнение рабочих заданий	Индивидуальное	Командное
Рынки	Локальные, внутренние	Глобальные
Фокус внимания	Прибыли	Потребители
Ресурсы	Капитальные	Информация
Качество	По возможности	Без исключений

Источники: John A. Byrne, «Paradigms For Postmodern Managers», Business Week/Reinventing America, 1992, 62–63; George Land and Beth Jarman, Breakpoint and Beyond, New York: Harper Business, 1992.

заданий; удовлетворении потребностей локальных рынков с целью максимизации прибыли посредством использования капитальных ресурсов и производства относительно качественной продукции.

Однако ускорение процесса изменений, все большее сокращение трансформационных интервалов повлекло за собой существенные сдвиги в мировосприятии, формирование новой управленческой парадигмы. Новыми ценностями корпоративных культур стали: решение проблем в условиях изменений и неопределенности; технологии превратились в электронные; выполняемые сотрудниками задачи носят преимущественно ментальный характер и базируются на реализации идей; иерархия становится все более «приплюснутой»; власть и контроль все чаще передаются на нижние уровни организации, а люди стремятся к карьере, которая открывает пути для индивидуального роста и обретения мастерства в решении сложных задач. Кроме того, лидерство во все большей мере обретает черты вдохновения и стремления к преобразованиям, рабочая сила отличается многообразием, а задачи решаются скорее командами, чем индивидами. Новый мир характеризуется заинтересованностью в глобальных рынках и поставщиках, ориентацией не столько на прибыли, сколько на потребителей, подходом к информации как к основному ресурсу, отношением к наивысшему качеству как к норме.

Воспринимаемый в рамках новой парадигмы мир выглядит настолько сложным, что его картина вызывает благоговейный страх. Контроль над происходящими из-

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ**ВЫ ДОГАДЫВАЕТЕСЬ, КТО СМЕЩАЕТ ПАРАДИГМЫ?**

После разгрома «в одни ворота» регулярных войск Ирака армия США рассматривается многими экспертами как сильнейшие в мире сухопутные войска. Армия могла бы почитать на заслуженных лаврах, ибо каких-либо веских причин от отказа от столь эффективной жесткой, иерархической структуры на первый взгляд не существует. Но ни одно из высказываний не является столь далеким от истины, чем такое предположение. Победоносная «Буря в пустыне» стала для многих военачальников началом самообновления. Офицеры всех уровней обсуждают первоочередные изменения. Очевидно, что внешняя среда армии отличается высокой степенью изменчивости. Со времен войны в Персидском заливе войска участвовали в десятках не свойственных армейским подразделениям миссиях, от доставки продовольствия детям Сомали до очистки воды для беженцев в Руанде, борьбы с лесными пожарами, преследования баронов наркобизнеса и выполнения полицейских функций на Гаити.

Решение подобных задач требует нового мышления от каждого военнослужащего. Вышние армейские офицеры сделали свой выбор в пользу изменений, дисперсии контроля, созидательного лидерства и команд. В преобразования вовлекается каждый. Никакая другая армия мира не идет в сравнение с армией США по степени эгалитаризма. Изучать новую армию приезжают делегации из других стран. В национальном центре обучения в Калифорнии каждый военнослужащий, от рядовых до бригадных генералов, должен выполнить такие задания, которые доводят их стрессовое состояние до точки надлома. «Разборы полетов» беспощадны: полковники докапываются до ошибок лейтенантов, и наоборот. Нигде больше старшие руководители не сидят вместе с подчиненными и не объясняют, какие промахи допустила каждая из сторон. Такая парадигма обеспечивает непрерывное обучение и постоянный рост.

Но обратимся к «Буре в пустыне». Внешне операция выглядит успешной, но высшие офицеры отмечают множество недочетов. Около 40 тыс. армейских контейнеров прибыли к местам разгрузки без какой-либо маркировки, а значит, их приходилось рассортировывать на месте, что приводило к громадным потерям времени и предметов снабжения. Чрезмерно большие объемы отгрузок не соответствовали транспортным возможностям, а значит, снижалась боеспособность частей и подразделений. В результате было принято решение о введении специального кодирования грузов (по примеру *Federal Express*). Теперь интендантская служба имеет возможность легко отследить маршруты прохождения контейнеров и содержимое каждого из них.

Продолжается и технологическое развитие армии, на вооружение принимаются такие новинки, как специальные очки и прицелы стрелкового оружия для ночного боя, разрабатываются новые системы связи и видеоизображения происходящего на поле боя, которые, как и в корпорациях, будут еще более размывать иерархию, устраняя коммуникативные барьеры между соединениями и должностными обязанностями.

В армии верят и в развитие личности. Две трети армейских офицеров имеют высшее образование (и в том числе степени магистров делового администрирования). Создаются центры мозговых штурмов из десятков молодых офицеров и рядовых, которые находят решения проблем будущих сражений, что способствует более масштабному видению. Старшие офицеры обязаны заниматься самоподготовкой, направленной на умение исполнять лидерские роли в мире, характеризуемом насилем, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. В конечном счете будет поставлена связанная боевая корпоративная задача, которая запечатлется в мозге каждого, будь он рабочим или солдатом. Вы можете верить или не верить, но по части изменения направленной в будущее парадигмы армия шагает впереди бизнеса.

Источник: Lee Smith, «New Ideas from the Army (Really)», *Fortune*, September 19, 1994, 203–212.

менениями недоступен ни индивидам, ни компаниям. И все же многие менеджеры остаются в зависимости у традиционной вертикальной иерархии, стремятся к стабильности, финансовой безопасности, воспринимают рабочую силу как однородную, уверены в том, что прибыли и капитал являются основными целями организации. Осознание изменения парадигмы — процесс тяжелый и трудный, он побуждает многие компании к коренной реорганизации или, как признается одним из руководителей подразделения компании *Теппесо*: «Основой нашей культуры было корпоративное высокомерие. Мы говорили: “Вот те услуги, в которых, как мы думаем, нуждаются наши клиенты”, но мы даже не пытались узнать их действительные потребности. Иерархия подавляла новые идеи». Во вставке «Движущие силы управленческой революции» вы можете познакомиться с последствиями сдвига парадигмы для армии США. В попытках «вытащить себя за волосы» менеджмент пытается переписать свою жизнь с чистого листа, изменения охватывают абсолютно все. Это одновременно и восхитительно, и жутковато. Такие попытки очень часто приводят к фиаско — почти 15 % (возможно, и все 30 %) менеджеров не могут приспособиться к новой парадигме.

Организации нового типа называют и компаниями XXI в., и коллаборационистскими организациями, организациями, наделяющими властью, и организациями новой эпохи. Мы же для описания новых форм компаний будем пользоваться термином «обучающаяся организация».

Обучающаяся организация

Толчком к развитию концепции обучающейся организации послужила публикация книги Питера Сенджа «Пятая дисциплина: Наука и практика обучающихся организаций», в которой автор описывает организационные изменения, позволяющие компаниям адаптироваться ко все более возрастающей хаотичности мира².

ОБУЧАЮЩИЙСЯ МЕНЕДЖЕР

Согласно концепции П. Сенджа, условие построения обучающейся организации — усвоение ее менеджерами пяти дисциплин.

1. *Системное мышление.* Все сотрудники компании должны четко осознавать принципы деятельности компании, держа в уме как действия организации в целом, так и собственные задачи и цели отделов, в которых они трудятся. Таким образом, каждый ее член получает возможность внести свой вклад в достижение общих целей.
2. *Общее видение.* Организация должна определить общие для ее сотрудников стремления, свое основное предназначение, а также генеральный, разделяемый всеми ее членами план действий.
3. *Готовые к вызову ментальные модели.* Необходимо тщательно проанализировать современный образ мышления с целью идентификации «подводных камней», препят-

ствующих принятию новых принципов поведения. Зачастую человек настолько крепко привязан к старой парадигме, что даже не осознает этого.

4. *Командное обучение.* Сотрудники должны энергично способствовать успеху команды, использовать преимущества командного труда, стремясь к достижению не сугубо личных целей, а общего генерального видения рабочих задач.
5. *Индивидуальное мастерство.* Сотрудники должны хорошо разбираться в рабочих заданиях, людях и процессах, за которые они несут ответственность; обретение ими опыта должно носить характер все более тесного единения с выполняемой работой, а не отделения от нее.

Выполнению этих условий способствует принятие менеджерами новой парадигмы. Труднее всего вырваться на свободу из крепких объятий старых представлений, примером чего служит поучительная история Департамента налоговых доходов штата Массачусетс.

НОВАЯ МОДЕЛЬ МЫШЛЕНИЯ ДЕПАРТАМЕНТА НАЛОГОВЫХ ДОХОДОВ ШТАТА МАССАЧУСЕТС

Департамент денежных поступлений штата Массачусетс реорганизовал методы сбора взносов на содержание детей. Всего за два года объем денежных поступлений возрос на 41 %. Удивительнее всего, что столь впечатляющие результаты были достигнуты при сокращении численности сотрудников на 90 %. Из 200 служащих в нем осталось только 20 человек, но каждый из них совмещал свои обязанности с ведением учета.

Понимая, что спад в экономике штата и временное сокращение численности сотрудников департамента неминуемы, его глава Боб Мелья пришел к выводу о необходимости какой-то новой модели мышления. Хождение за каждым неплательщиком давно доказало свою неэффективность. После трех месяцев совещаний и рисования блок-схем рабочих процессов команда сотрудников выработала разделяемое всеми видение решения проблемы: систему сборов на основе использования компьютерных технологий. Новая система позволила сравнивать число пользующихся благами социального обеспечения лиц, которые вновь нанимаются на работу в штате Массачусетс, с данными о неработающих родителях. В настоящее время 75 % всех денежных средств поступают от работодателей (по более высокой ставке) и только 25 % — от наемных работников (существенно более низкие ставки). Разработка системной перспективы позволила департаменту вносить постепенные изменения в метод. Каждый работник ежегодно проходит двухнедельные курсы повышения квалификации, что привело к увеличению соответствующих бюджетных затрат с \$ 5 до \$ 500 на одного штатного работника. В процессе повышения квалификации людей учат мыслить «за пределами личной раковины»³.

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Постепенно концепция П. Сенджа развивалась в направлении описания характеристик обучающейся организации как таковой, но какого-то единого взгляда на нее пока не сформировалось. Обучающаяся организация — это некая система воззрений, теоретический взгляд на будущее организации.

Обучающаяся организация может быть определена как компания, в которой каждый сотрудник занимается выявлением и решением проблем, обеспечивая организации возможность непрерывных экспериментов, изменений и усовершенствований, что благоприятствует ее росту, обучению и достижению целей. Основополагающая идея обучающейся организации — ориентация на разрешение проблем в противоположность ориентированным на достижение высокой эффективности традиционным

компаниям. В обучающейся организации каждый сотрудник стремится к идентификации проблем, решение которых способствует пониманию особых нужд потребителей. Сотрудники же и заняты их разрешением, т. е. находят единственно возможные пути соединения воедино всего того, что способствует удовлетворению потребностей клиентов.

Обучающаяся организация в значительной степени есть отражение концепций, с которыми вы познакомились в нашей книге. На рис. 23.1 представлено развитие бизнес-организаций. Первая стадия — традиционная иерархия, в которой высшие менеджеры контролируют все направления организационной деятельности, разработку и реализацию стратегии, включая взаимосвязи с потребителями и внешним окружением. На второй стадии развития высшие менеджеры наделяют определенной властью сотрудников, возлагая на них ответственность за решения относительно рабочих потоков и действия в процессе труда. Эта стадия описывается в данной книге в терминах горизонтальной или сетевой организации, наделяющая властью и формирования ориентированной на людей корпоративной культуры. Основным критерий возникновения обучающейся организации — участие сотрудников в установлении стратегического направления компании, когда непосредственно взаимодействующие с потребителями или работающие в других сферах внешней среды работники определяют наиболее соответствующие интересам компании стратегию и тактические приемы. Сотрудники «вырастают из одежек» простых факторов эффективного производства, основное предназначение которых — выполнение рутинных задач. Стратегия возникает из аккумулируемого опыта деятельности рабочих команд, когда сотрудники обладают всеобъемлющим видением ситуации, а разные части организации адаптируются к внешней среде и изменяются независимо друг от друга, но в то же время вносят свой вклад в выполнение миссии компании.

В каком-то смысле в обучающейся организации (в сравнении с традиционными компаниями) значительно увеличивается объем коллективного «разума», неизме-

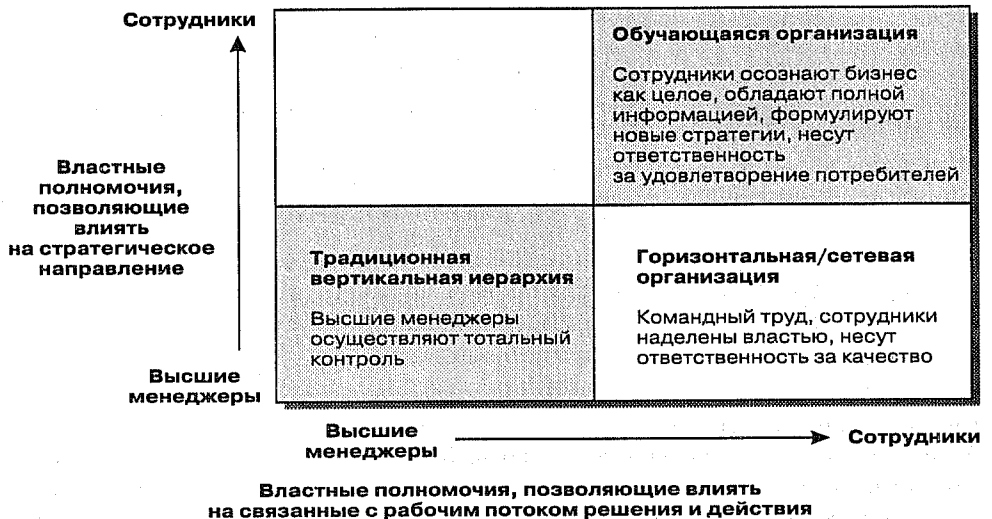


Рис. 23.1. Эволюция обучающейся организации

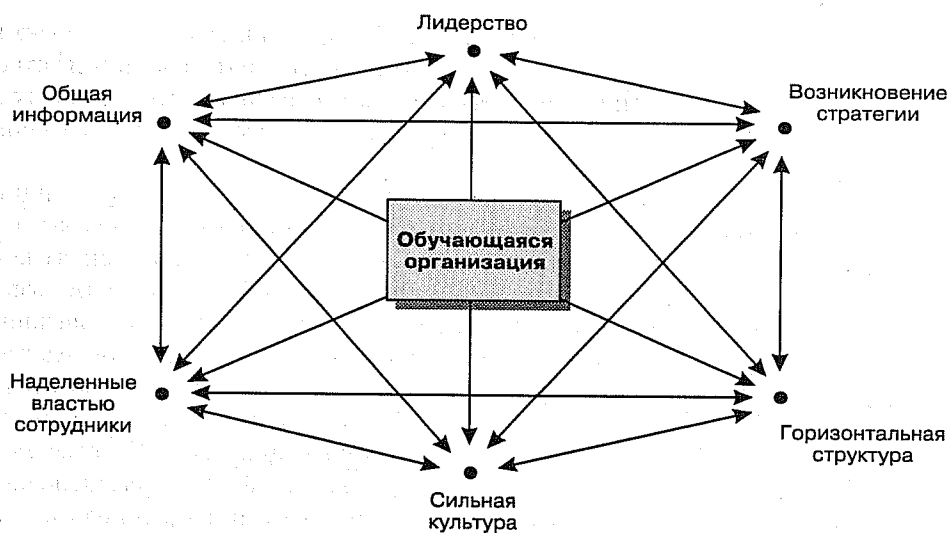


Рис. 23.2. Паутина интерактивных элементов обучающейся организации

римо возрастают его возможности. Сотрудники принимают участие во всех мыслительных процессах, включая разработку стратегии, причем границы, разделяющие работников разных отделов, и коммуникативные барьеры между «верхами» и «низами» практически сходят на нет. Каждый общается с каждым, сообща решают возникающие задачи, образуя громадный коллективный мозг, обеспечивая организации такую степень гибкости, которая позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Дизайн обучающейся организации означает осуществление целенаправленных изменений в сферах лидерства, структуры, наделения властью, информации и коммуникаций, стратегии и культуры. На рис. 23.2 представлены основные характеристики обучающейся организации, каждая из которых будет рассмотрена в следующих далее разделах.

ЛИДЕРСТВО

Лидерство — единственный из доступных менеджерам инструментов превращения компании в обучающуюся организацию. Традиционный подход к руководителю, требующий от него постановки целей, принятия решений и «команд войскам», — всего лишь отражение индивидуалистических воззрений. Лидерство в обучающихся организациях требует большего. Руководитель такой организаций выступает и конструктором, и дизайнером, и учителем, и «мальчиком на побегушках». Он должен обладать умением выстраивать разделяемое всеми сотрудниками восприятие, помогать им увидеть проблему в целом и сообща трудиться над ее решением, конструировать горизонтальные структуры и открывать людям новые горизонты. Лидеры, которые лучше других осознают сущность обучающейся организации, должны привлекать к ее строительству всех сотрудников, выступая в трех совершенно разных ипостасях.

1. *Формирование общих представлений.* Общее, разделяемое всеми сотрудниками представление — это картина идеального будущего организации, «полотно», включающее

в себя видение того, какой предстоит организации стать, какими будут результаты ее деятельности и на какие ценности она будет полагаться. Определенное представление может создаваться либо самим лидером, либо совместно с сотрудниками, но в любом случае цель должна быть понятной широкому кругу людей, запечатлеться в их сознании. Общее видение должно давать представление о желательных долгосрочных результатах, предоставляя сотрудникам свободу в идентификации и устранении проблем, нарушающих «гармонию». В противном случае действия сотрудников будут носить хаотичный, фрагментарный, разнонаправленный характер.

Один из образов лидера нового типа — исполнительный директор *AT&T* Роберт Аллен, предложивший сотрудникам «перевернуть» организационную схему компании так, чтобы наверху оказался потребитель. Чем ближе сотрудник к потребителям, тем в большей мере его решения ориентированы на клиентов. Видение Р. Аллена включало в себя признание компанией таких основополагающих ценностей, как уважение к личности и стремление к оказанию максимально возможной помощи потребителям, что позволило также улучшить отношения с профессиональными союзами и установить тесные взаимоотношения с компаниями, обладающими технологиями, которые имеют решающее значение для благополучия *AT&T* в будущем. Поскольку сотрудники компании осознают картину бизнеса в целом, они самостоятельно, без непосредственного контроля сверху, «прокладывают путь» к цели.

2. *Дизайн структуры.* Руководителю необходимо остановиться на определенной структуре компании, включая установление политики, стратегий и форм, поддерживающих развитие обучающейся организации. Обучающаяся организация использует преимущества горизонтальных взаимосвязей, в том числе командных форм труда, специальных групп и регулярных встреч сотрудников различных отделов. Такая структура способствует постепенному стиранию границ между сотрудниками и отделами, когда на смену конкуренции между отделами приходит общение людей друг с другом.

Лидер должен стремиться к тому, чтобы его сотрудники осознали, что проводимая реорганизация носит непреходящий характер, а значит, они должны быть готовы к изменению ролей и обучению новым профессиям. Тот же Р. Аллен из *AT&T* всемерно поощрял кооперацию независимых бизнес-единиц компании, инициировал создание команды руководителей основных бизнес-направлений, координировавшую деятельность организации и межфункциональных команд на более низких уровнях. Ипостась дизайнера присуща не столько транзакционным, сколько трансформирующим лидерам, постоянно подталкивающим организацию к преобразованиям и обновлению (см. гл. 15).

3. *Лидерство как служение.* Обучающиеся организации создаются лидерами-служителями, которые целиком отдают себя другим людям и своему видению организации. Руководители-служители готовы поделиться с подчиненными всем — властью, идеями, информацией, официальным признанием. Такой лидер посвящает себя строительству организации, а не приобретению чего-то для себя. Руководителю, который желает быть единственным действующим лицом, героем, стремится к признанию личных заслуг, никогда не удастся построить обучающуюся организацию. Лидеры-служители преданы организуемому сообществу, а не собственным амбициям. Руководитель-«отец солдатам» поощряет участие, делится властью, способствует повышению самооценки других людей, установлению контактов между сотрудниками.

Один из примеров лидера-служителя — Джордж Штыкель, председатель совета директоров компании *Spartan Motors*. Позиция Дж. Штыкеля в полной мере отражена в его обращениях к новым сотрудникам. В одном из них говорится: «Добро пожаловать. Мы полагаем, что вы попали в хорошую корпорацию, настоящую семейную

компанию, поскольку мы думаем, что нет более эффективного способа организации жизни человеческих существ». В другом Дж. Штыкель добавляет: «Я не босс. Я один из рядовых служащих корпорации». Он добивается, чтобы каждый сотрудник имел равные с другими возможности и наравне с другими получал свою долю новых знаний. Руководитель получает небольшое жалование, показывая пример того, каким образом должны распределяться корпоративные ресурсы.

Если лидеры готовы к изменению своей роли, они наверняка добьются успеха в формировании и других элементов обучающейся организации.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Обучающаяся организация отказывается от вертикальной, отделяющей менеджеров от рабочих структуры. Для выхода на качественно иные уровни сотрудничества обучающаяся организация использует новейшие идеи, включая командные формы труда, горизонтальные связи, специальные группы и такие концепции, как теория сетевой организации, в соответствии с которой группы получают статус автономных центров прибыли. Сокращаются штаты отделов в штаб-квартирах, а высвободившиеся сотрудники направляются на «передний край» бизнеса. Одно из выражений горизонтальной организации — реинжиниринг бизнес-процессов, когда горизонтальные процессы объединяются в структурной единице, что позволяет добиться существенного их ускорения. Новые организационные структуры — революция в управленческом мышлении. Командные формы труда начинают преобладать над индивидуальными, а на сами команды возлагается основная ответственность за производство продукции или предоставление услуг, равно как и за укрепление отношений с потребителями. Члены команд берут на себя ответственность за повышение квалификации, безопасность труда, календарное планирование отпусков, в некоторых случаях — и за принятие решений и оплату труда. Пример эффективного использования горизонтальных структур — корпорация *Xerox*.

XEROX

Значительные изменения внешней среды очень осложнили положение корпорации *Xerox*, ее традиционная функциональная иерархия просто перестала работать. Технология постоянно модернизировалась, то и дело предлагались принципиально новые технические решения. Возникла «революционная ситуация», предопределившая и изменение целей *Xerox*.

Возглавляемая исполнительным директором компании Полом Оллейром перестройка пошла гораздо дальше традиционной реорганизации. По убеждению П. Оллейра, необходима была замена всех основных элементов конструкции: «боеприпасов», «солдат и командиров» и тылового обеспечения. К «боеприпасам» относились и прямоугольники организационной диаграммы. Крупные отделы были перестроены в небольшие бизнес-единицы, деятельность которых носила предпринимательский характер. Громадной компании удалось стать более предприимчивой, более новаторской и более ответственной перед рынком «всего лишь» посредством перемещения сотрудников в сконцентрированные на конкретной деятельности структурные единицы.

Произошедшие изменения стимулировали повышение индивидуального мастерства сотрудников, ознаменовались укреплением доверия между менеджерами и работающими по найму. Потребовался новый тип менеджера, для которого приоритетными являются не только непосредственные обязанности, но и цели компании. Участие в разработке и реализации стратегии потребовало от каждого менеджера концентрации внимания на бизнесе

в целом. На помощь менеджерам пришла компания: были организованы курсы повышения квалификации, на которых управленцы овладевали знаниями и навыками, необходимыми при столь высоком уровне автономии.

Третьим элементом было «тыловое обеспечение», под которым понималась основополагающая культура, включающая в себя системы неформального общения, ценности, общественные отношения. На первый план вышли командная работа и способность менеджера делегировать полномочия подчиненным. Новые культурные ценности поощряли личную честность, способность к риску и элементы лидерства-служения. Была введена новая система продвижения по служебной иерархии; важнейшим критерием повышения в должности стала способность менеджера реализовать свои способности и возможности подчиненных. Своим успехом компания *Xerox* обязана лидерству исполнительного директора П. Оллейра и новой структурной архитектуре⁴.

НАДЕЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ВЛАСТЬЮ

Как сохранить конкурентоспособность в среде нарастающей нестабильности и хаоса? Такие компании, как *Hewlett-Packard*, *Southwest Airlines*, *Wal-Mart* и *Plenum Publishing* обязаны своими высокими показателями прежде всего своим сотрудникам. Что получают работники в ответ? Внимание со стороны менеджмента и дополнительные, зачастую весьма неординарные властные полномочия. *Наделение сотрудников властью* означает предоставление работающим по найму людям власти, свободы, знаний и возможности обретения профессионального опыта для принятия самостоятельных решений и эффективного выполнения возложенных на них задач (см. гл. 16). Традиционный менеджмент стремится к ограничению полномочий сотрудников, тогда как наделение властью расширяет возможности выбора образцов поведения. Наделение властью может осуществляться в формах самоуправляемых рабочих команд, кружков качества, обогащения процесса труда, групп участия в управлении, а также в возможностях принятия решений, обучении и предоставлении информации, что позволяет индивидам самостоятельно, в отсутствие жесткого контроля, выполнять возлагаемые на них задачи.

Какие последствия имеет повышение роли сотрудников в усилении конкурентоспособности компании для лидеров? Руководитель обязан работать с людьми, воспринимать их как свой основной ресурс, а не как подлежащую минимизации статью затрат. Компании, разделяющие данное положение, гарантируют сотрудникам право на труд и выплачивают солидную заработную плату. Они стремятся к тому, чтобы работающие по найму люди ощущали себя реальными собственниками компании, поскольку делятся с ними результатами повышения продуктивности и доходами, берут на себя заботу о направленном на рост и развитие всех членов организации образовании. Компании помогают наемным работникам становиться всемирно известными специалистами, организуют обучение смежным профессиям, предоставляют им возможности служебного роста⁵.

Каким образом компании реализуют участие сотрудников в управлении и наделение их властью? Все начинается с поощрения децентрализации принятия решений и более широкого привлечения к этому процессу рядовых работников. И опять-таки, стандарты подобных подходов устанавливаются лидерами. Например, в торговой компании *Nordstrom* (сеть универсальных магазинов) действует следующее правило:

Правило № 1. В любой ситуации руководствуйтесь здравым смыслом. Никаких дополнительных правил не требуется⁶.



Источники: Lawrence Holpp, «Applied Empowerment», Training, February 1994, 39–44; Richard S. Wellins, William C. Byham, Jeanne M. Wilson, Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991, 26.

Рис. 23.3. Континуум наделения властью рабочих команд

Обратимся к рис. 23.3, на котором представлен континуум знаний и навыков, по мере обретения которых могут расширяться и властные полномочия команд. Первоначально команда берет на себя ответственность за административно-хозяйственную деятельность, техническое обслуживание оборудования и качество продукции. В процессе достижения бригадами более высоких уровней наделения полномочиями они принимают на себя ответственность за менеджмент, включая бюджетирование, подбор новых работников, ротацию бригадного лидерства и даже решение вопросов заработной платы и дисциплины членов бригады. Делегирование такого рода ответственности сотрудникам в буквальном смысле слова расширяет возможности коллективного разума организации. К примеру, в компании *Granite Rock* практически большинство связанных с производством решений принимаются командами первой линии, вплоть до закупки оборудования (карьерных бульдозеров по цене \$ 850 тыс.).

КОММУНИКАЦИИ/ОБЩНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ

В обучающейся организации должен быть избыток, настоящее «половодье» информации. Идентификация потребностей и решение проблем требуют от сотрудников

осознания происходящего. Они должны оценивать как ситуацию в организации в целом, так и на участке, за деятельность которого сотрудники несут непосредственную ответственность. Официальные бюджетные данные, сведения о доходах и расходах подразделений доступны каждому. Данный подход получил название открытого менеджмента. Каждый наемный работник имеет право на получение заинтересовавших его данных и обмениваться информацией с любым сотрудником компании. По мере того как организация все в большей мере полагается в своей работе на идеи и информацию, а не на продукцию и другие материальные вещи, общедоступность информации достигает неординарных уровней. Подобно поддержанию давления масла в двигателе автомобиля, интенсивности поступления информации не позволяют опускаться до предельно низкого уровня. Лидеры обучающихся организаций знают, что слишком большой объем информации лучше, чем ее недостаток. Наемным работникам предоставляется возможность выбора данных, необходимых для выполнения поставленных перед ними задач.

Обучающаяся организация использует также открытые и электронные коммуникации (см. гл 17 и 21). Открытые коммуникации означают предоставление сотрудникам условий для разговоров один на один, причем подчеркивается необходимость уметь слушать, когда работники беседуют друг с другом, не принимая во внимание границ отделов, обсуждают свое видение компании и ее ценностей. «Кфейные беседы» давно стали обыденным явлением в любом подразделении *Hewlett-Packard*. Во время таких бесед старший менеджер обсуждает с сотрудниками не только проблемы своей «вотчины», но и всей компании (объем продаж более \$ 20 млрд). Во время дискуссии затрагиваются финансовые результаты, новая продукция и любые другие вопросы, которые интересуют работников. Некоторые компании практикуют неофициальные собрания вне мест повседневной работы, на которые собираются группы по 30–40 человек. По возвращении на рабочие места их участники охотно обращаются друг к другу, невзирая на иерархические уровни и границы между отделами. Всемерно поощряются встречи лицом к лицу, замечания широко обсуждаются и доводятся до сведения тех, кто не присутствовал на встречах. Группам, работающим над каким-то проектом, настоятельно рекомендуется пользоваться архивными файлами друг друга.

В таких компаниях, как *Intel* и *Microsoft*, основным коммуникативным механизмом выступает электронная почта, существенно ускоряющая рабочий ритм. Иногда лидеры устраивают электронные совещания, даже не интересуясь, где в реальном времени находятся их участники. Электронная почта позволяет преодолеть временные и пространственные барьеры, обеспечивая возможность отправки подробных сообщений вне зависимости от местонахождения адресатов.

Переход к открытым коммуникациям и общности информации обычно влечет за собой необходимость дополнительного обучения. Сотрудники должны уметь свободно работать с компьютером, уметь интерпретировать балансовые и другие финансовые отчеты. Будь ты секретарем или работником отдела продаж, разработчиком программного обеспечения или оператором телефонной станции, техником или инженером, каждый является частицей бизнеса и все подотчетны друг перед другом за результаты деятельности. В компании *Globe Metallurgical* менеджеры проводят ежедневные, еженедельные, ежемесячные и квартальные встречи с сотрудни-

ками. На этих встречах детально оцениваются полученные результаты, финансовые показатели. Каждый сотрудник имеет право присутствовать даже на ежеквартальных обзорных совещаниях, которые проводят высшие руководители компании. Но значительно чаще лидеры приходят к сотрудникам, стараясь проводить эти встречи в производственных помещениях, а не в конференц-залах.

РАЗВИВАЮЩИЕСЯ СТРАТЕГИИ

Стратегия и планирование традиционно оставались сферой деятельности высшего менеджмента, поскольку только руководители верхнего звена управления видели картину бизнеса в целом, обладали знаниями и опытом направления корпорации к цели. В обучающейся организации лидеры по-прежнему влияют на общее видение перспектив и направления бизнеса, но в направлении и контроле над стратегией принимают участие все сотрудники. В конечном счете стержневые компетенции обучающейся организации формируются ее работниками. Стратегия возникает как бы сама собой, как результат дискуссий сотрудников. Информация собирается работниками, непосредственно взаимодействующими с потребителями, поставщиками и другими организациями. У работающих по найму людей словно вырастают «антенны», чутко улавливающие технологические изменения и подвижки рынка. Сотрудники отдела продаж прекрасно осведомлены о потребностях клиентов, поэтому они имеют возможности предугадать их будущие нужды. С внешней средой одновременно соприкасаются тысячи людей, которые должны обеспечивать организацию данными об изменениях в технологии и потребностях покупателей. Именно они идентифицируют возникающие нужды, нащупывают решения и «несут» свои идеи в организацию.

В основе развивающейся стратегии — экспериментальный настрой мыслительного процесса. Сотрудников поощряют пробовать что-то новое, с пониманием относясь к возможным неудачам. Изменения рабочих процессов, политики и продукции воспринимаются как некая последовательность благоприятных возможностей узнать нечто новое, приобрести дополнительный опыт. Сотрудники обогащают подобные эксперименты своими идеями. Например, Ральф Стайер, исполнительный директор *Johnsonville Foods*, получив предложение одной из сетей бакалейных магазинов о производстве продукции, которая должна была продаваться под торговой маркой заказчика, поручил принятие решения сотрудникам. Несколько специальных команд изучали все нюансы предложения, выясняли, насколько выгоден заказ компании. Когда сотрудники убедились в его целесообразности, было принято положительное стратегическое решение. Другой пример — компания *Nucor Steel*, разработавшая стратегию сокращения издержек производства, которая отражала видение перспектив бизнеса исполнительным директором Кеном Айверсоном, рискнувшим инвестировать \$ 270 млн в новые технологии (строительство прокатного стана). Сотрудники компании активно участвовали в выборе технологии, предложили множество идей по новой продукции и производственным процессам. Результат оказался поразительным. Выпуск одной тонны стали обходится компании *Nucor* в $\frac{3}{4}$ человеко-часа, тогда как в крупных сталелитейных компаниях — 3 человеко-часа.

СИЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная культура — это набор ключевых ценностей, убеждений, согласованного понимания и норм, разделяемых членами организации (см. гл. 3). Культура — это фундамент обучающейся организации. Такая компания обладает сильной культурой, ценности которой, как правило, определяются в трех измерениях.

1. *Целое важнее части, и границы, разделяющие части, должны сводиться к минимуму.* Члены обучающейся организации воспринимают ее как целостную систему, рассматривая себя ее частями. Залог успеха обучающейся организации — общее видение и понимание того, каким образом каждая частица входит в целое. Уже одно привлечение внимания к важности целого способствует «размыванию» границ между частями. Сотрудников уже не привлекает «частная собственность» на информацию и идеи. Переход к «безграничной организации» означает уменьшение высоты барьеров между подразделениями, отделами и другими компаниями. Свободные потоки людей, идей и информации позволяют координировать деятельность в неопределенной, постоянно изменяющейся внешней среде. Открытость означает возможность доступа к информации для каждого, беспрепятственные коммуникации. Дебаты и конфликты между группами приемлемы только как способы решения проблем.
2. *Культура должна быть эгалитарной.* Культура обучающейся организации создает ощущение общности, сочувствия и заботы каждого о каждом, когда индивид значим сам по себе. В обучающейся организации возникает система взаимоотношений, которые «питают» всех сотрудников, каждый из них имеет возможность развивать свой потенциал. Отвергаются любые действия, которые способствуют возникновению различий между работниками. В таких компаниях, как *Intel*, каждый сотрудник, включая исполнительного директора Энди Гроува, имеет собственное небольшое открытое помещение. И он сам, и кто угодно другой видят происходящее за перегородками, обращаются к коллегам через открытое пространство. В обучающихся организациях нет столовых для избранных или зарезервированных для кого-то мест парковки автомобилей. Все получают одинаковой продолжительности отпуска, вне зависимости от занимаемой должности. Точно так же каждый может иметь возможность приобрести акции компании по льготной цене или получить премию по результатам деятельности. Ориентация на сотрудников означает поощрение экспериментов, когда ошибки воспринимаются как необходимый элемент обучения. Уважение к сотрудникам основывается на их вкладе в бизнес компании.
3. *Культурные ценности должны совершенствоваться и адаптироваться.* Предполагается, что все, даже базисные ценности постоянно подвергаются сомнению. Способны ли мы делать нечто еще лучше? Почему мы выполняем работу именно так? Постоянные вопросы относительно «истинности» ценностей «распахивают двери» созидательности и совершенствованию. Философия управления тотальным качеством проявляется всюду и во всем. Сотрудники тщательно оценивают другие компании и сравнивают себя с лучшими из них, в стремлении превзойти конкурентов обращаются к *внешним источникам* (см. гл. 19). Организация достигает более высоких показателей производительности, постоянно совершенствует свою деятельность. Адаптивность культуры означает проявление особого внимания к важнейшим заинтересованным группам организации, включая ее сотрудников, потребителей, акционеров. В такой культуре на первый план выходят создатели (новых идей, товаров, рабочих процессов), получающие заслуженные высокие награды. Организация уделяет особое внимание исключению претензий потребителей, насыщению их потребностей, ибо уверена, что повышение степени удовлетворения клиентов так или иначе приве-

дет к появлению следующего поколения новой продукции. Люди, пребывающие в ауре такой культуры, знают, что мир хаотичен по природе и далек от равновесия. Именно потому они и не пытаются сохранить статус-кво ценностей. Обучающаяся организация всегда движется вперед.

Герои легенд обучающихся организаций, сами ее предания, символы и лозунги поощряют открытость, равенство, непрерывность совершенствования и изменений. Давайте познакомимся с опытом компании *Chaparral Steel*, которую называют обучающейся лабораторией.

CHAPARRAL STEEL КАК ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ЛАБОРАТОРИЯ

Продукция компании *Chaparral Steel* (10-е место по объемам производства стали в США) пользуется высоким международным признанием. Она производит 1100 тыс. т стали в год при среднем для компаний США объеме 350 тыс. т и, кроме того, славится как «экспериментальная лаборатория», в которой проходят апробацию новейшие приемы менеджмента обучающихся организаций.

Что делает *Chaparral* столь эффективной? Менеджеры четко формулируют видение перспективы — низкие издержки производства высококачественной стали и безопасные условия труда. Одновременно в ней культивируются эгалитаризм и уважение к личности. Каждый сотрудник принимает участие в бизнесе компании. Каждый наделен полномочиями, позволяющими решать возникающие в процессе труда проблемы. Когда происходит, к примеру, авария в системе охлаждения, на месте тут же оказывается целая группа работников цеха — сварщик, мастер смены, представитель службы закупок, которая мгновенно принимает необходимые меры. Ни у кого из них не возникает даже мысли о том, что этой работой должен заняться кто-то другой. Поскольку сотрудники прекрасно ориентируются в перспективах компании, разделяют ценности организации, менеджмент не вмешивается в решение подобных мелких проблем. В *Chaparral* совсем немного менеджеров, а исполнительного директора и работников прокатного цеха «разделяют» всего два уровня иерархии.

Наемные работники вознаграждаются за обучение новым профессиям и за производственные результаты. Идеи предлагаются буквально каждому. Работающие по найму люди получают твердое жалованье, а не почасовую заработную плату, в результате чего все действуют, как совладельцы или менеджеры. Кроме того, люди вознаграждаются премиями из прибыли компании, часть которых достается всем, включая уборщиков и секретарей.

Все наемные работники вносят свой вклад в общность информации и знаний. Численность труженников на любом сталепрокатном заводе умышленно держится на уровне менее 1100 человек, чтобы люди могли легко общаться. Любой работник, который поэкспериментировал на новом оборудовании, обязательно расскажет другим, как оно работает. Те, кто побывал на заводе конкурента, научат других тому, что узнали там нового. Здесь нет никаких штабных работников и границ между подразделениями, потому что и самих подразделений совсем немного. Каждый считается работником торговли, и каждый волен общаться с потребителями и теми, кто ими может стать. Нет и подразделения исследований и развития, потому что работники производственной линии сами несут ответственность за обновление техники и продукции. Для подкрепления настроения на непрерывное обучение поощряется посещение наемными работниками школы, а многие из них сами преподают в официально организованных классах для таких же, как они, работающих по найму людей. Культурой компании высоко ценятся идеи, которые становятся собственностью всей организации, а не остаются в единоличном владении, что способствует свободному доступу к новым знаниям абсолютно всем.

Экспериментирование носит безудержный характер. Одна из основных культурных ценностей формулируется примерно так: если у тебя есть идея, испытай ее в деле. Менеджеры первого уровня имеют право распоряжаться выделяемыми на эксперименты тысячами долларов. За попытку выхода за пределы круга текущих знаний поощряется каждый. Такого рода действия сопряжены с риском, поэтому готовность к нему — еще одна цен-

ность корпоративной культуры, даже при том, что остановка производственной линии в случае неудачи сопряжена со значительными затратами.

Стратегия компании во многом формируется под воздействием результатов контактов сотрудников со сторонними организациями. Работники периодически отправляются в командировки, отслеживают появление новых идей на демонстрациях и выставках, непосредственно в других компаниях. В «путешествия», цель которых состоит в изучении новых технологий, отправляются целые команды сотрудников, в состав которых входят и вице-президенты, и представители цехов.

Высокий уровень деятельности *Chaparral* позволяет ей приветствовать появление на своих предприятиях конкурентов, для которых нет секретов, ибо основное «оружие» компании — лидерство, культура и наделение сотрудников властью. Большинство других производителей пока существенно отстают от *Chaparral*⁷.

Chaparral Steel превратилась в настоящую обучающуюся организацию. Руководство обеспечивает горизонтальную структуру, разделяемое сотрудниками видение перспектив и отношения, направленные на создание благоприятных для работников условий труда. Культура компании подчеркивает ценности эгалитаризма, какие-либо границы между отделами ликвидированы. Сотрудники наделены такими властными полномочиями, когда они не нуждаются в указаниях, если он или она чувствуют, что необходимо устранить какие-либо нарушения. Стратегия бизнеса формируется с участием большинства работников, и прежде всего тех, кто постоянно взаимодействует с потребителями продукции, имеет дело с новыми технологиями. *Chaparral* «наводнена» информацией, которую дают эксперименты и ознакомительные командировки. Структура организации подкрепляет эффективность горизонтальных команд и достижение компанией высоких производственных результатов.

Изменение социального контракта

Фундаментальное изменение форм организации, постепенный переход от традиционных иерархий к горизонтальным и обучающимся организациям имеет много преимуществ. Изучение истории организационного развития позволяет сделать вывод, что изменение их форм обошлось рабочим весьма дорого. Приход на смену ремесленному производству громадных бюрократий привел к резкому снижению квалификации работников и ограничению их ролей в процессе труда. Точно так же движение к безграничности, адаптивности обучающейся организации обуславливает у некоторых сотрудников ощущение утраты знаний и навыков, во многом определявших их самооценку.

Действующий во многих организациях социальный контракт предполагает, что сотрудники отдают компании свои способности, образование, преданность и обязательность, получая взамен заработную плату и льготы, работу, продвижение по служебной лестнице, повышение квалификации в течение всей трудовой жизни. Но бурные изменения во внешнем окружении подрывают основы такого контракта. Многие организации вынуждены уменьшать свои размеры, отказываться от услуг многих сотрудников. Но и те, кто сохранил свои рабочие места, не чувствуют бы-

лой уверенности. В быстро шагающих вперед компаниях новые сотрудники нанимаются для реализации конкретной программы, которая со временем претерпевает изменения, а значит, перед работником встают новые задачи. Он принимает участие в другой программе, затем еще в одной, под руководством других лидеров и по иному графику, ему приходится взаимодействовать с другими сотрудниками. Зачастую у сотрудников просто нет рабочего места, которое они могли бы назвать своим⁸. Карьера перестала быть восхождением по вертикальной иерархии, а превратилась в перемещение по горизонтали. Личный успех во многом определяется успехом организации. Каждый сотрудник обучающейся организации должен уметь самостоятельно мотивировать себя к труду, приобретать все новые и новые квалификации, овладевать искусством установления взаимоотношений.

Но для многих работающих по найму людей требования новаторства и умения адаптироваться оборачиваются стрессами, они оказываются неподготовленными для новых уровней сотрудничества и личной ответственности. Новая организация не может предложить им ни уединения в самом себе, ни личного пространства в своей структуре. Изменение организационных форм обусловлено необходимостью удовлетворения требований, предъявляемых все более жесткой конкурентной борьбой. А организация в свою очередь ставит новые условия своим сотрудникам. В обучающейся организации ответственность за карьерное продвижения возлагается на самих сотрудников, компания уже не гарантирует им пожизненную занятость. Еще одним результатом изменения социального контракта становится стресс как результат высокой неопределенности в условиях отсутствия гарантий занятости, непрерывные перемены в характере выполняемых заданий.

Изменение природы карьеры

«Прощание» с гарантиями пожизненной занятости — это новое понимание сущности карьеры. Такие понятия, как уменьшение размеров организации, наделение сотрудников властью, командные формы труда и реструктуризация грозят изменить жизнь каждого работника. Никогда прежде со времен пришествия массового производства и современных организаций переопределение самого смысла труда не было столь глубоким. В новом его понимании каждый должен позаботиться о себе сам. В определенном смысле каждый из нас нанимает себя на работу. Карьера менее всего определяется принадлежностью к конкретной компании. «Я работаю на *Chrysler*» уже звучит менее профессионально, чем «Я конструирую компьютерные чипы». Пригодность к работе будет определяться уже не столько иерархией компании, сколько внешним рынком. Компании, в которых происходят постоянные изменения, не имеют возможности четко определить, как они будут использовать своих сотрудников. Работник должен нести самостоятельную ответственность за свою профессиональную пригодность. Обязанность работодателя состоит лишь в предоставлении сотрудникам благоприятных возможностей для самосовершенствования. Впрочем, каждый из нас вправе взять «узду» управления карьерой в собственные руки.

На этом пути открываются удивительные возможности. По мере того как компании развиваются в направлении все более «приплюснутой» иерархии и децентрализации принятия решений, сотрудники приобретают все больший контроль над тем, что они делают. Самостоятельный выбор направления берет верх над беспрекословным подчинением. Высококласные работники вознаграждаются и повышенной оплатой труда. Специфические карьерные стратегии описываются во вставке «Из первых уст».

НОВЫЕ ПУТИ СОЗИДАНИЯ КАРЬЕРЫ

В XXI в. карьерное продвижение потребует использования и старых, и новых подходов. В традиционных иерархиях по-прежнему будут работать менеджеры «старой закладки», но их карьерный рост будет менее прямолинейным и менее безопасным. Каждый из них получит возможность поиска ниш, которые наилучшим образом соответствуют их талантам, областей, в которых они смогут реализовать свои способности. Можно предвидеть и ограничение практики наставничества, так как потенциальные менторы вряд ли будут надолго задерживаться на своих рабочих местах. Куда же податься менеджеру? В то время как меньшая часть управленцев займет ниши в традиционных корпорациях, остальным придется попробовать роли командных игроков, виртуальных работников, независимых консультантов или предпринимателей⁹.

ТРАДИЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Прежде всего сотрудник организации должен приобрести определенную *техническую квалификацию*, но в некий момент времени он оказывается перед выбором: оставаться ли ему техническим специалистом или взять на себя ответственность за управление другими людьми. Технические специалисты становятся биржевыми маклерами, адвокатами, педагогами или инвестиционными банкирами. Но в таких компаниях, как *Sears* или *General Motors*, первая же рабочая должность предполагает такое первоначальное обучение, что успешно справляющиеся со своими задачами сотрудники имеют возможность вскоре занять управленческие посты первого уровня или стать мастерами в производственной сфере. У таких людей возникает желание сделать акцент не на технических профессиях, а на *социальном профессионализме*. Профессионализм в социальной сфере проявляется в способности мотивировать людей, облегчать им работу, координировать, вести за собой, общаться и улаживать конфликты. По мере того как менеджеры осваивают планирование, разработку новой продукции, предлагают новые методы увеличения объема продаж, на первый план выходит *концептуальный профессионализм*. Однако не следует забывать, что последовательное восхождение вверх по иерархии сегодня отнюдь не гарантируется. Сокращение размеров организации, как правило, затрагивает менеджеров среднего звена, а частые изменения в компаниях могут быть сопряжены с возникновением потребности в сотрудниках, обладающих новыми для фирмы профессиональными навыками.

КОМАНДНЫЙ ИГРОК/МЕНЕДЖЕР. Одна из причин ограничения роли традиционного менеджмента — становление командных форм труда. Сотрудники, привыкшие к индивидуальному труду в цехе, рекламном отделе или в среднем звене управления, оказываются в командной буче, должны добиваться успехов в составе группы. Каждый член команды обязан действовать как менеджер, брать на себя ответственность за соблюдение стандартов качества, календарное планирование и

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

КАРЬЕРА В ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

Действительно ли солнце традиционных менеджеров корпоративной Америки склоняется к закату? Многих охватывают приступы ностальгии по «добрым старым временам» с четким определением обязанностей и менеджерами, которые всегда могли сказать сотрудникам, что, где и когда им следует делать. Ныне старомодные корпоративные (и политические) лидеры «отмечаются в сторону» новыми технологиями и глобальной конкуренцией. «Бессмертная» работа корпоративного менеджмента, которая таковой нам всем представлялась, может исчезнуть за ненадобностью. Отмеренный набор обязанностей, установленные графиком часы работы, твердая оплата и гарантированное место в структуре организации становятся препятствиями к развитию компаний. Теперь работа будет выполняться индивидами, которых нанимают для реализации конкретных программ в составе команд. А по выполнению заданий эти люди могут двигаться дальше.

Как подготовиться к тому, чтобы сделать карьеру в новом мире?

1. Думайте о себе как о бизнесмене-одиночке. Готовьтесь действовать автономно и независимо. Не ожидайте, что о вас позаботится какая-то компания. Определитесь со своей специализацией и ожидайте платы только за то, в чем вы являетесь экспертом.
2. Выбирайте компанию, в которой вы приобретете различные навыки. Вам необходимы знания в различных областях деятельности и дисциплинах, позволяющие как бы осуществлять роль посредника между ними.
3. В то же время вы должны стать классным специалистом в чем-то одном. Что вы можете предложить компании, чтобы она наняла вас?
4. Добивайтесь высочайшего качества вашей личной «продукции», избыточного удовлетворения потребителей вашего труда, даже если ими являются ваши коллеги или ваш руководитель.
5. Определите основные проблемы в бизнесе вашего работодателя и сделайте себя частью их решения, что поднимет вашу «цену» в глазах самого крупного потребителя вашего труда.
6. Научитесь работать в составе команды, подчинять ваше эго ее успеху, способствуйте обретению коллегами новых навыков.
7. Занимайте передовые рубежи. Собирайте всю возможную информацию относительно вашей профессии или поля деятельности. Выстраивайте сеть контактов внутри своей компании и за ее пределами.
8. Не жалейте средств на собственный рост и развитие точно также, как любая компания финансирует деятельность отдела исследований и разработок. Принимайте активное участие в программах, которые расширяют ваш кругозор и способствуют общему развитию.
9. Будьте готовы к изменениям. Невозможно оставаться на одном рабочем месте или заниматься одним и тем же делом всю жизнь. Не упускайте благоприятные возможности где-то в другом месте. Не расставайтесь с желанием изменить свой бизнес или заняться новым.

Для людей, вверяющих себя будущему и принимающих вызов новых возможностей, солнце менеджмента корпоративной Америки только встает. Менеджеры еще привыкнут к таким новым титулам, как устроитель или спонсор. Они уже понимают, что профессионализм в таком деле, как сколачивание команд, повышает им цену. Они осознают, что единственной связью между ними и работодателем является преданность успеху и росту. Они не станут оплакивать исчезновение традиционной карьерной лестницы. Иерархическая корпоративная структура душила инициативу и вела к застою. В новом мире организаций безопасность обеспечивается постоянным личностным ростом, учебой, изменениями и адаптацией. Но какая доля может быть лучше?

Источники: Walter Kiechel III, «A Manager's Career in the New Economy», Fortune, April 4, 1994, 68–72; Louis S. Richman, «How to Get Ahead in America», Fortune, May 16, 1994, 46–54.

даже найм и увольнение других членов группы. Так, введение командной организации на одном из предприятий компании *Frito-Lay* привело к сокращению числа менеджеров с 38 до 13 человек, в то время как общая численность сотрудников возросла более чем на 20 % и составляет 220 человек. При значительно менее жестком надзоре за рабочими качество продукции существенно возросло, повысились и продуктивность и доходы. Но члены команд должны быть готовы к утрате определенной степени автономности, им необходимо развивать в себе навыки общения и позитивного отношения к другим людям, обучаться выполнению нескольких видов работ, потому что в группе просто не находится места тому, кто способен делать только что-то одно.

Членство в команде предполагает участие в управлении ее действиями. Или, когда речь идет о среднем звене управления, основная масса работы ложится на реализующие программы команды, а кто-то один выступает в роли менеджера программы или проекта, несет ответственность за координацию использования ресурсов, деятельность нескольких отделов и соблюдение предельных сроков (зачастую не имея на то официальных полномочий). К примеру, менеджер товарной линии во *Frito-Lay* координирует все необходимые для производства продукции функции, что во многом напоминает обязанности руководителя небольшой компании, но без привилегий и полномочий традиционного менеджера. Командный и программный менеджмент требует гораздо более высокого социального и концептуального профессионализма, чем в случае занятия соответствующей должности в структуре традиционного менеджмента.

ВИРТУАЛЬНЫЙ РАБОТНИК/МЕНЕДЖЕР. Виртуальный работник может выполнять свои функции везде, где он может устроиться вместе со своим компьютером. Его дом там, где есть модем. Компьютерные технологии «плодят» новое племя менеджеров, которые способны жить там, куда их забросит судьба, не связывая себя путями офиса или города. Такая карьера соответствует сетевой организации (см. гл. 10), наемные работники которой широко разбросаны по свету, а субподрядчики поддерживают электронную связь с какой-то центральной базой. Электронная связь особенно привлекательна для технических специалистов (финансовых аналитиков, редакторов или маклеров на рынке ценных бумаг). Хороша она и для многих исполнительных руководителей, таких как Томас Хаббс, вице-президент компании *VeriFone*, производителя систем верификации кредитных карточек для торговли. Номинально ее штаб-квартира находится в Лос-Анджелесе, но менеджеры разбросаны по всем Соединенным Штатам. Им доступен каждый бит корпоративной информации в режиме реального времени. Каждый сотрудник получает портативный компьютер, а значит, от него ожидают незамедлительной обработки поступающей электронной почты. Сам Т. Хаббс в любое время имеет доступ к финансовым базам данных, будь то заявки на капиталовложения в оборудование, результаты деятельности отдельного торгового работника или расходы компании за квартал.

НЕЗАВИСИМЫЙ СПЕЦИАЛИСТ/КОНСУЛЬТАНТ. Все больше компаний обращаются к услугам независимых специалистов, которые получают задания по мере возникновения потребности в их знаниях. Такие эксперты действуют как консультанты или независимые наемные специалисты, выполняют любую работу от машинописи до исполнения роли временного главного управляющего, которому поручается, например, за 18 месяцев кардинально перестроить рабочие потоки компании. Иногда

они даже не выходят из дома, иногда приходят в офис, но не на постоянной основе. Никто больше не создает очередей возле аппарата с газированной водой, нет больше гарантированных пенсий. Независимые специалисты обязаны обеспечивать себя сами.

Роберт Глендон уже давно выступает в роли независимого исполнительного руководителя, совершая челночные переходы из одной «занемогшей» компании в другую, предоставляя временные услуги то в качестве исполнительного директора, то финансового. На его долю выпадает принятие исключительно жестких решений, которых избегают постоянно работающие в компании менеджеры. Р. Глендон берет за решение трудных задач в трудное для компании время. Его выбор карьеры был связан с тем, что менеджеру просто надоела повседневная рутина — Р. Глендон 17 лет исполнял обязанности исполнительного директора одного из металлургических заводов. Наиболее важная составляющая его квалификации — умение утешать людей и оценить «состояние здоровья» компании-пациента, а также мужество, совершенно необходимое человеку, который приносит плохие известия.

Едва ли не каждый из нас имеет возможность присоединиться к обществу независимых специалистов, так как компаниям необходимы временные работники всех профессий. Это всего лишь вопрос желания заняться поиском такого рода работы.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ. Все больше и больше людей начинают собственный бизнес, что является, возможно, наиболее благоприятной возможностью для новой карьеры, и прежде всего для индивидов, которые не желают связывать себя с крупной корпорацией, предпочитая бросить вызов судьбе. Часто те, кто становится независимым или виртуальным работником, могут организовывать собственное предприятие, организуя предоставление услуг крупным компаниям другими людьми. Так же как корпорации прибегают к определенным услугам сторонних организаций и временных работников, последние могут привлекать наемную рабочую силу для удовлетворения своих нужд (использование *внешних источников*).

ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРЫ

Возможно, наилучший совет в новом мире трудовых возможностей должен звучать так: «Познай себя». Знание того, кто вы есть на самом деле, позволит сделать правильный выбор квалификации и определить, на что вы способны. **Планирование карьеры** предполагает самооценку, исследование благоприятных возможностей, целевую установку и другие действия, необходимые для принятия информационно полных решений в отношении выбора собственной карьеры. Речь идет о решающем шаге в адаптации ваших потребностей и способностей к благоприятным карьерным возможностям. Планирование карьеры сопряжено с систематическим обдумыванием и пристальным вниманием к краткосрочным и долгосрочным целям карьеры. Это своего рода непреходящая деятельность, которая не ограничивается каким-то первоначальным выбором работы после окончания средней школы или получения диплома колледжа. Поскольку мир и организации постоянно трансформируются, периодический пересмотр ваших карьерных планов и обзор пройденного пути неизбежны. Выделяют пять этапов планирования карьеры.

1. *Самооценка.* Первый этап заключается в сборе данных о себе самом — ваших сильных сторонах и слабостях, ценностях, интересах, профессионализме, способностях

- и предпочитаемых видах деятельности. Поразмышляйте над тем, что может доставить вам в работе радость, насколько тесно ваше представление о себе связано с тем, чем вы занимаетесь, подумайте и о значимом для вас вознаграждении.
2. *Изучение возможностей.* Второй этап включает в себя сбор данных о благоприятных для вас возможностях и потенциальных вариантах выбора как в вашей организации, так и за ее пределами. В быстро изменяющемся мире одна-единственная фирма вряд ли удовлетворит требования планируемой вами карьеры. Оцените рынок труда и экономические условия, возможности развития, которые предлагает ваша организация, включая шансы перехода на иные виды деятельности или в другие подразделения.
 3. *Принятие решений и постановка целей.* Затем необходимо принять решение о краткосрочных и долгосрочных целях. Какую программу вы планируете реализовать в будущем году? В каких сферах деятельности организации вы хотели бы проявить себя? Какую квалификацию вы желаете обрести? Решение каких задачи позволит вам наиболее полно проявить себя в реализации ваших целей? Определите программы и назначения на работу, которые будут способствовать расширению благоприятных возможностей.
 4. *Планирование действий.* Что мне делать, чтобы оказаться там, где я желаю? Ответ на этот вопрос требует установления предельных сроков выполнения задач, определения необходимых ресурсов и разработки планов преодоления препятствий.
 5. *Движение к цели.* Вы разработали план, но не забывайте о необходимости периодического его пересмотра. Хотя бы раз в полгода задавайте себе вопросы: «Правильно ли я действую? Расту ли я? Осуществляю ли я то, чего желаю? Возможно, новые целевые задачи ускорят мое продвижение».

Например, Синди Джонсон, генеральный менеджер отеля *Sofitel* в Чикаго, уверена, что только планирование гарантирует ей успешное продвижение по карьерной лестнице. Остановив свой выбор на гостиничном бизнесе, во время учебы в Миннесотском университете Синди поработала во всех отделах метного отеля *Holiday Inn*, т. е. приобрела профессиональные навыки во всех сферах избранного бизнеса, начиная от хозяйственных вопросов и бронирования номеров до организации банкетов и поставок продуктов. Поступив по окончании учебного заведения на постоянную работу в *Holiday Inn*, она приняла новый план действий. Синди задумала перебраться в более крупный отель и еще больше расширить свой опыт. Спустя два года она стала директором по продовольственному снабжению *Jumer's Castle Lodge* в штате Айова. К этому моменту она уже в достаточной мере обладала социальным, техническим и концептуальным профессионализмом, чтобы стать генеральным менеджером и заняться поиском благоприятных возможностей в других отелях. В компании *Sofitel* по достоинству оценили ее многолетний опыт и назначили генеральным менеджером отеля в Хьюстоне. Оттуда она перебралась на должность генерального менеджера новой гостиницы в Чикаго. Синди несет ответственность за деятельность 300 сотрудников. Понимание собственных сильных сторон и слабостей, поиск благоприятных возможностей, принятие решений и планов действий сыграли неоценимую роль в карьере Синди Джонсон.

НЕЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ЧРЕЗМЕРНО ДЕТАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование карьеры не должно быть жестким, суженным до одного из возможных вариантов или представляющим собой некую карту единственного пути. Никто не в

силах заглянуть в будущее на 10 лет. Стержнем плана должна быть самооценка и примерное направление движения, согласующееся с вашими сильными сторонами.

Уолтер Райстон, который 14 лет занимал должность главного управляющего *CityBank*, называет жизнь последовательностью случайностей. Люди должны быть готовы к появлению благоприятных возможностей. Львиная доля успеха в карьере определяется вашим умением в момент появления автобуса уже стоять на остановке. Если организация настолько статична, а наемные работники точно знают, где окажутся через пять лет, это свидетельствует лишь о том, что их работа стоит немногого.

Пристальное внимание к планированию карьеры должно помочь вам осознать и открыть для себя благоприятные возможности. Планирование карьеры является для вас средством рассмотрения широкого диапазона вариантов выбора, идентификации только тех нескольких, которые вас удовлетворят, и выбора пути к цели, который представляется наилучшим в данный момент. Оно дает вам возможность заглянуть в себя, помогает своевременно корректировать ваши жизненные планы. Планирование карьеры вооружает вас неким критерием, по которому вы оцениваете открывающиеся возможности.

МЕНЕДЖЕР И СТРЕССЫ

Управленческая деятельность характеризуется краткосрочностью и многообразием выполняемых функций, а также непостоянством. Менеджеры несут ответственность за организацию, контроль и руководство организацией. Успешно работающие менеджеры ориентируются на достижение высоких результатов и несут ответственность за их достижение. А в последние годы, в результате реорганизаций, сокращения размеров и быстрых изменений, возрастает степень неопределенности не только в отношении путей достижения планируемых показателей деятельности, но и уверенности менеджера в том, что он сохранит за собой место работы. От каждого менеджера ожидают, что он будет достигать все более высоких показателей при постоянно сокращающихся ресурсах. С точки зрения характера управленческого труда, стресс — просто часть работы. В самом деле, многие люди представляют себе исполнительных руководителей как вечно спешащих, находящихся в неизбывном стрессовом состоянии, склонных к коронарным заболеваниям индивидов.

Стресс определяется как физическая и эмоциональная ответная реакция индивида на требования, ограничения и возможности, которые приводят к возникновению неопределенности и ведут к утрате личного контроля в ситуациях, когда на карту поставлены значимые результаты. Ключ к пониманию сути возникновения стрессового состояния заключается в том, что индивиды воспринимают ситуацию как выходящую из-под их контроля, не соответствующую имеющимся у них ресурсам, когда невозможна адекватная ответная реакция. Представьте себе ситуацию, когда рабочая нагрузка чрезвычайно велика, предельный срок выполнения задания быстро приближается, а для принятия решения вам необходима дополнительная информация, или ваш руководитель затягивает одобрение программы, имеющей важное значение для вашей карьеры. Многие события жизни, такие как повышение по службе, смерть близких, вступление в брак, развод или появление еще одного

ребенка, могут привести к возникновению стрессового состояния, ибо они требуют принятия ответственных решений или предполагают высокие нагрузки в ограниченные сроки.

ИСТОЧНИКИ СТРЕССА. Источникам стресса менеджеров несть числа, но некоторые наиболее распространенные источники представлены в табл. 23.2. К ним относятся перегруженность работой, неритмичное календарное планирование, нестабильность заданий и «берущая за горло» конкуренция. Менеджеры испытывают стресс и при переходе от одной благоприятной возможности в своей карьере к другой. Весьма сильным стрессором являются и неопределенные внешние условия, ассоциируемые с изменениями в середине карьеры (особенно не очень удачной).

В последние годы появилось много публикаций о личности «Типа-А» как потенциальном источнике стрессов. Для индивидов, демонстрирующих образцы поведения Типа-А, характерно наличие лидерских качеств, они воспринимаются окружающими как личности, стремящиеся к соперничеству и ориентированные на действия. Однако они же являются основными объектами стрессовых нагрузок и связанных с ними болезней, таких как повышенное артериальное давление, сердечные заболевания и язвы. К характерным особенностям поведения Типа-А относятся следующие.

- ◆ Нетерпение (когда приходится стоять в очереди в банке, магазине или кафе быстрого питания).
- ◆ Избыток энергии и стремление заниматься несколькими программами сразу.
- ◆ Зажигание свечи с обоих концов.
- ◆ Раздражительность и «завод с полуоборота».
- ◆ Чрезмерная потребность руководить в любой группе или организации.

Таблица 23.2. Источники стресса в менеджменте

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Перегруженность работой и «давление» предельных сроков ◆ Неритмичные рабочие графики работ, необходимость брать работу на дом ◆ Двусмысленность рабочих заданий, рабочей территории и роли ◆ Постоянные изменения, непостоянство повседневных заданий ◆ Рольевые конфликты (например, с непосредственным начальником) ◆ Нестабильность задач, возможность увольнения 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Негативная конкуренция (например, «берущая за горло», «не на жизнь, а на смерть», «в игре с нулевой суммой» и «с затаенной агрессивностью») ◆ Необходимость тщательного анализа получаемых рабочих заданий ◆ Непрерывный контакт с «носителями стресса» (например, трудоголиками, пассивно-агрессивными подчиненными, беспокойными и нерешительными индивидами) ◆ Сексуальные домогательства ◆ Форсированное продвижение по карьерной лестнице (вспомните принцип Питера) ◆ Плохие внешние условия (освещение, вентиляция, шум, невозможность уединиться)
---	--

Источник: K. R. Pelletier, Healthy People in Unhealthy Places: Stress and Fitness at Work, New York: Dell, 1984.

Соразмеряя свои действия, научившись контролировать себя и разумно использовать природные задатки, мужчины и женщины Типа-А, как правило, становятся инициаторами инноваций, лидерами. Индивиды Типа-А устроены таким образом, что они самостоятельно доводят себя до стрессового состояния сами. Индивиды Типа-Б обычно живут в меньшем напряжении, если не оказываются в ситуации, которая сама по себе характеризуется сильным стрессовым давлением.

Все более очевидным источником стресса практически для всех менеджеров и работающих по найму людей является нестабильность внешнего окружения, включая угрозу потери работы в связи с сокращением, сдвигами в корпоративной стратегии, поглощениях. Страх и неопределенность, связанные с возможностью потери работы, часто приводят к стрессу, равнозначному тому, который возникает у людей, действительно потерявших работу. Отсутствие гарантий занятости и опасность остаться не у дел вследствие быстрых внешних изменений и глобальной конкуренции будут оставаться главными источниками стресса менеджеров на протяжении конца XX и в начале XXI в.в.

Рассмотрим пример вызванного внешними причинами массового стресса в компании *Phillips Petroleum* (штат Оклахома). Вследствие планируемого слияния и сокращения спроса на продукцию компании под сокращение попадали 6800 сотрудников ее штаб-квартиры. Стресс от угрозы потери работы вызвал негативные последствия для семей сотрудников. Число обращений за помощью в местный центр защиты и юридической консультации в связи с семейными скандалами подскочило на 69 %. Число подвергшихся побоям женщин возросло на 41 %, детей — на 71 %. Эмоциональные последствия не обошли стороной и тех наемных работников *Phillips*, которые не потеряли работу.

Однако, несмотря на негативные последствия жестокого стресса, они не так однозначны. Ханс Сили, один из первых исследователей стрессовых состояний, замечал, что стресс обходит стороной только покойников¹⁰. Как показано на рис. 23.4, средний уровень стресса оказывает позитивное влияние на результаты деятельности, но его чрезвычайно высокое давление способствует быстрому снижению трудовых показателей.

Длительные периоды высокого уровня стресса могут приводить к **истощению** (прежде всего эмоциональному), восприятию окружающего безликим, размытому восприятию достоинств собственной личности, ощущению полного отсутствия энергии, отношению к клиентам и подчиненным как к безликим объектам. В состоянии

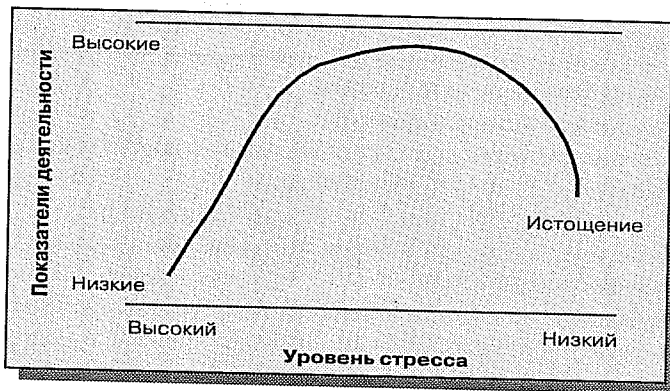


Рис. 23.4. Связь уровня стресса с показателями деятельности

психологического истощения люди сторонятся друзей и близких, у них развивается негативное отношение к окружающим, они становятся нетерпеливыми и несдержанными. С другой стороны, средний стресс — неотъемлемая составляющая труда менеджера, причем его уровень тем выше, чем более турбулентна внешняя среда. Хотя многие руководители любят пожаловаться на состояние стресса, лишь немногие из них действительно стремятся к работе, на которой его давление было бы ниже. Вопросы, представленные в таблице рис. 23.5, помогут вам определить ваше отношение к стрессам и то, как вы с ними справляетесь.

СИМПТОМЫ СТРЕССА. К общеизвестным симптомам стресса относятся тревога и напряжение, депрессия и такие физические недомогания, как головная боль, боль

УКАЗАНИЯ: оцените, в какой степени вы разделяете следующие утверждения (от 1 до 10 баллов).									
Решительно не согласен			Частично согласен			Полностью согласен			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1									
1 Я не могу однозначно заявить, что я отдаю все силы рабочим делам, школьным или домашним заданиям.									
2 Мне кажется, что возложенная на меня ответственность значительно больше, чем круг моих полномочий.									
3 Даже когда я хорошо справляюсь с заданием, мне весьма редко удается получить адекватную благодарность.									
4 У меня такое ощущение, что мне беспрестанно докучают, меня норовят в чем-то ущемить.									
5 Я не имею возможности полностью реализовать свои способности.									
6 Как правило, я соглашаюсь с коллегами по работе, заказчиками, педагогами или другими людьми.									
7 У меня не хватает времени на общение в семье, выполнение общественных обязанностей или личные потребности.									
8 Большую часть времени мои возможности контролировать собственную жизнь на работе, в школе или дома ограничены.									
9 Мне никогда не хватает времени, чтобы хорошо выполнить задание или довести до конца то, что хотелось бы.									
10 В общем, я не могу гордиться тем, что делаю, не чувствую удовлетворения от выполняемой работы.									
Просуммируйте полученные оценки									
<i>Если ваша оценка находится между:</i>									
10 и 30: Ваша стрессовая нагрузка невелика и вы хорошо с ней справляетесь.									
В этой главе вы можете найти новые идеи.									
40 и 60: У вас средний уровень стресса, и вы отлично справляетесь с ним. Вы можете легко продолжить самосовершенствование, реализуя описанную в данной главе тактику.									
70 и 100: Вы перенапряжены и можете столкнуться с проблемами. Первым шагом к их решению может стать внимательное прочтение данной главы.									

Рис. 23.5. Оцените свой уровень стресса

в нижней части спины, повышенное артериальное давление и желудочно-кишечные проблемы. В число поведенческих симптомов входят бессонница, низкая творческая активность, необходимость заставлять себя принимать пищу и злоупотребление алкоголем или наркотиками. Например, после того как *General Motors* взяла под свой контроль компанию *Hughes Aircraft*, Роберт Хирш оказался в стрессовой ситуации. Этот успешно работавший менеджер *Hughes* был назначен на закупку ручек и карандашей. Он упорно трудился, но, попав в новую для себя систему, оказался под постоянным огнем критики. Парень потерял 10 кг веса, его брак покатился к разводу, появились признаки нервного слома средней тяжести. Один из его сослуживцев избрал другой способ борьбы со стрессом: он явился в офис, размахивая пистолетом.

КАК СОВЛАДАТЬ СО СТРЕССОМ. Если вы ощущаете стресс или оценка стресса по вашим ответам на вопросы представленной в рис. 23.5 анкеты высока, вам, возможно, захочется что-то изменить в своем поведении. Ниже дается перечень действий, которые вы можете предпринять самостоятельно.

- ◆ Учитесь расслабляться и заниматься медитацией. Два раза в день удобно устраивайтесь в тихом помещении, закрывайте глаза, расслабляйте мышцы, медленно и естественно дышите, не выходя из этого состояния минут 10–20.
- ◆ Регулярно делайте физические упражнения. Средней тяжести упражнения от трех до пяти раз в неделю очень помогают снимать стресс. Если вы увидите, что какой-то комплекс упражнений вам действительно нравится, вероятнее всего вы не откажетесь повторять его постоянно.
- ◆ Просто скажите «нет». Научитесь говорить это слово перегрузкам, не пасуйте перед начальником, делегируйте ответственность подчиненным. Если задачи кажутся совершенно невыполнимыми, не стесняйтесь обратиться за помощью.
- ◆ Соблюдайте режим сна и питания, выделяйте время для отдыха.
- ◆ Если в вашей организации действуют оздоровительные программы, примите в них участие.
- ◆ Разберитесь со своими приоритетами. К чему вы стремитесь в краткосрочном и долгосрочном периоде? Упорный труд на работе, которая вам нравится, сопряжен с меньшим стрессом, чем дело, которым вам приходится заставлять себя заниматься. Прислушивайтесь к внутреннему голосу. Не проводить ли вам больше времени с семьей? Не рассмотреть ли варианты перехода на другую работу? Старайтесь относиться к своему «второму я» с должным уважением.

Такие факторы управленческого контроля, как обратная связь по результатам деятельности и четкое видение задач, широта решений, касающихся выполнения задач, и общественная поддержка являются ключевыми с точки зрения помощи подчиненным в их стремлении совладать с возникающим в работе стрессом. Однако в конечном счете каждый должен сам найти стратегию управления собственным стрессом. Например, один из опросов исполнительных директоров компаний позволил выявить множество различных приемов контроля над стрессом, и в частности развитие интереса к другим сферам жизни, чувство юмора, сохранение формы и баланса жизни в целом, решение не позволять ничему раздражать себя и не относиться к проблемам слишком серьезно.

К приемам облегчения стрессовой нагрузки на уровне компании относятся:

- ◆ регулярные проверки факторов, которые способствуют нагнетанию стрессов (как скука, так и чрезмерная рабочая нагрузка, шум, ощущение опасности и т. п.);

В ФОКУСЕ — ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

ФАКТОР СТРЕССА В ЯПОНИИ

Понятием «*кароши*» определяется в Японии «внезапная смерть от сердечного приступа или удара, возникшего от рабочей перегрузки». Подобного свойства сердечные приступы стали настолько распространенным явлением, что в 1988 г. в Японии была основана организация под названием Национальный совет жертв кароши. Преданность японских рабочих своим организациям повсеместно высока. Чрезвычайно упорный труд обуславливает и высокий уровень стрессовых нагрузок. По оценке основателя Национального совета, показатель смертности с диагнозом «кароши» составляет более 10 тыс. человек ежегодно. И все же японцы из года в год продолжали считать, что смерть в результате стресса из-за рабочей перегрузки является проблемой не столько «белых», сколько «синих воротничков».

В 1992 году вдова одной жертвы из числа белых воротничков выиграла судебное дело против руководства токийской службы занятости, доказав, что ее муж действительно умер в результате кароши. Постановление суда позволило ей истребовать сумму годового заработка покойного мужа и могло стать поводом для обращений в суды тех, кто остался в живых после сердечных приступов в результате рабочей перегрузки.

Ряд компаний, в том числе *Mitsuy & Co.*, *Matsushita Electric Industrial* и *Nippon Telegraph & Telephone*, предпринимают шаги по улучшению условий работы офисных работников, увеличивая время отпусков, реализуя программы физических упражнений и медитации во время работы, поощряют поддержание сотрудниками здорового образа жизни. В современном, быстро «шагающем» мировом сообществе компании всего мира учатся друг у друга методам уменьшения стрессовых нагрузок, охране физического и психологического здоровья сотрудников.

Источник: Karen Lowry Miller, «Now, Japan Is Admitting It: Work Kills Executives», Business Week, August 3, 1992, 25.

- ♦ использование программ помощи сотрудникам и оздоровительных программ;
- ♦ достижение адекватности личных качеств сотрудников и выполняемых ими задач, ротация рабочих заданий;
- ♦ наделение сотрудников полномочиями, что позволяет им в большей степени контролировать рабочую ситуацию;
- ♦ разработка планов предупреждения травматизма, предусматривающих помощь сотрудникам в преодолении возникающих на рабочих местах кризисов;
- ♦ повышение уровня образования, профессиональное обучение и информационные программы ¹¹.

Хотя американцы в большей степени склонны к индивидуализму и соперничеству, стрессы возникают в самых разных корпорациях по всему миру.

ВОПРОСЫ

1. Что такое парадигма? Какие свидетельства смещения парадигмы вы могли бы привести?
2. Какую из шести характеристик обучающейся организации вы находите наиболее привлекательной? Какую из них вам было бы труднее всего принять для себя?
3. Некоторые специалисты уверены, что лидерство важнее, чем сам переход к обучающейся организации. Согласны ли вы с ними?
4. Что такое стресс, связанный с работой? Испытываете ли вы, будучи студентом, высокий или умеренный стресс?

5. Что такое ответственность организации в отношении оказавшихся в стрессовом состоянии наемных работников?
6. Какие этапы планирования карьеры вам следует осуществить? Какие дополнительные шаги вам хотелось бы предпринять по мере приближения к завершению образования?
7. Некоторые менеджеры говорят: «Индивиду незачем планировать карьеру. Он должен оставаться открытым для благоприятных возможностей». Как вы относитесь к таким заявлениям?
8. Если ваши близкие друзья или родственники окажутся в состоянии высокого стресса, что вы им посоветуете?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

ТЕРПИМОСТЬ К ДВУСМЫСЛЕННОСТИ

Пожалуйста, внимательно прочитайте следующие утверждения и оцените каждое из них соответственно степени вашего согласия или несогласия:

Решительное несогласие		Относительное безразличие			Полное согласие	
1	2	3	4	5	6	7

Впишите оценки, наилучшим образом описывающие ваше согласие или несогласие, в пустую графу слева от каждого утверждения.

- 1 Эксперт, который не дает определенного ответа, вероятнее всего, знает не слишком много.
- 2 Я бы хотел некоторое время пожить за рубежом.
- 3 Чем скорее все мы обречем одинаковое понимание ценностей и идей, тем лучше.
- 4 Хорош тот учитель, который заставляет вас задаваться вопросом, так ли вы смотрите на вещи.
- 5 Мне больше нравятся вечеринки с участием знакомых, чем такие, где все или большинство людей не знают друг друга.
- 6 Учителя или руководители, которые дают неопределенные задания, предоставляют шанс проявить инициативу и оригинальность.
- 7 Личность, придерживающаяся ровного, регулярного ритма жизни, в которой совсем немного сюрпризов и неожиданностей, действительно достойна всяческих похвал.
- 8 Многие из наших наиболее важных решений базируются на недостаточной информации.
- 9 Такого понятия, как неразрешимые проблемы, просто не существует.
- 10 Люди, которые подчиняют свою жизнь какому-то календарному планированию, вероятнее всего, отказывают себе в радостях жизни.
- 11 Хорошая работа, это когда всегда ясно, что и как надо делать.
- 12 Гораздо интереснее решать сложные, а не простые проблемы.
- 13 Как мне кажется, решение небольших простых проблем в долгосрочном плане значительно более эффективно, чем работа с крупными и сложными задачами.
- 14 Наиболее заинтересованными и стимулируемыми оказываются те люди, которые не стремятся к славе оригиналов.
- 15 То, к чему мы привыкли, всегда предпочтительнее того, с чем мы не знакомы.

Способ суммарной оценки:

Оценки согласия или несогласия по утверждениям с нечетными номерами просто складываются.

Для оценок по утверждениям с четными номерами используйте обратный подсчет (7 минус ваша оценка), а затем складывайте разности.

Ваша общая оценка — это сумма прямых оценок нечетных позиций опросной анкеты и обратных оценок четных позиций.

Этот опрос включает в себя 15 вопросов о ситуациях, которые характеризуются определенной степенью двусмысленности. Вас просили оценить каждую ситуацию в диапазоне оценок от 1 до 7. Суммарная оценка идеально терпимой личности должна быть равна 15, абсолютно нетерпимой — 105. Оценки в диапазоне от 20 до 80 считаются приемлемыми при среднем значении 45. Менеджеры компаний характеризуются средней оценкой около 45, а менеджеры некоммерческих организаций имеют среднюю оценку 42, хотя в обеих группах диапазон оценок достаточно широк.

Обычно люди, отличающиеся высоким уровнем терпимости (показывающие низкие оценки), комфортно чувствуют себя в быстро изменяющихся организациях, где нет четкости в структуре власти, используется делегирование полномочий и явно прослеживается движение к обучающейся организации. Людям нетерпимым (показывающим высокие оценки) больше подходят стабильные, четко определенные ситуации. Однако отдельные личности могут пересматривать отношение к неопределенности в направлении, противоположном собственным оценкам (если определяют для себя такую необходимость).

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ЭТИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА

пределенности в направлении, противоположном собственным оценкам (если определяют для себя такую необходимость).

ПОЛНЫЙ ОБВАЛ

Вы руководите отделом разработки продукции (штат — 12 человек) в компании средних размеров. Ваш отдел пользуется превосходной репутацией как место наиболее достойной работы. Не один год ваш отдел добивается особенно осязаемого успеха в развитии новых талантов. Появились особые «семейные» взаимоотношения, многие ваши дизайнеры уже делают карьеру менеджеров среднего уровня в других подразделениях компании.

В настоящее время общеотраслевой спад заставляет пойти на серьезные сокращения. Ваша компания готовится к существенным изменениям. Новый исполнительный директор принял решение о сокращении штатов каждого отдела, намерен создать новую структуру и новую корпоративную культуру, базирующуюся на командной работе и горизонтальных взаимосвязях. Вам дали понять, что отделу придется расстаться с тремя сотрудниками. Самый старший работник вашего отдела достиг пенсионного возраста, так что один кандидат на сокращение уже есть. Придется ликвидировать еще два рабочих места, но здесь возраст работников не может быть решающим фактором. Сотрудники внезапно стали соперниками в борьбе за оставшиеся места, и вы предвидите ужасные ее последствия для коллектива отдела,

причем не только для тех, кому придется уйти из отдела, но и для «семейных» взаимоотношений тех, кто останется.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Выбрать двоих самых старших по возрасту. Это достаточно объективный критерий, а его реализация приведет к наименьшему ущербу для отдела.
2. Выбрать двух человек, которые, как вы считаете, хуже других справляются с работой. Когда возникнет возможность расширения штата, вы даже улучшите работу отдела, найдя им лучшую замену.
3. Попытаться обойти правила. Обсудить ситуацию с коллективом отдела, возможно, сотрудники согласятся на уменьшение зарплаты, с тем чтобы никто не остался без работы.
4. Передать полномочия по принятию решения самим сотрудникам, что позволит сохранить семейную атмосферу; возможно кто-то из них и без того собирался уволиться.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ПЬЕР ДЮКС

Пьер Дюкс тихо сидит в офисе, просматривая новости компании. Назначение, которого он ждал, досталось кому-то другому...

Четыре года назад это производственное предприятие *INCO* показывало самую низкую продуктивность среди 13 других европейских подразделений. Прогулы и высокая текучесть рабочей силы, низкий моральный дух трудового коллектива... П. Дюкс занимал свою должность уже год и утешал себя тем, что жалкие результаты были бы еще хуже, не проводи он реформы в организационных коммуникациях. Они хотя бы позволяли рабочим и менеджерам выпускать пар накапливающегося беспокойства и раздражения. Хотя за этот первый год не произошло никаких существенных изменений, производственные результаты стабилизировались, быстрый спад прекратился...

[На следующем этапе] процесса изменений, начало которым было положено еще три года назад, внимание концентрировалось на модернизации производственных операций. Ее смысл заключался в отказе от единственной сборочной линии в пользу полуавтономных сборочных команд...

После долгих дискуссий в группе менеджмента [руководимой П. Дюксом] был выработан окончательный проект модернизации. Не менее долгие дискуссии (зачастую называвшиеся переговорами) с членами трудового коллектива, руководителями работ и представителями местных профсоюзных организаций тоже внесли свою долю в процесс его разработки. Был проведен предварительный эксперимент, предварительно была одобрена высшим менеджментом *INCO* и получила отзыв от профсоюза в духе «поживем увидим». Сильнейшее сопротивление на первых порах оказали инженерно-технические работники завода. Они были настроены решительно против как новой структуры, так и процесса вовлечения рабочей силы в разработку проекта производственного оборудования и методов производства...

Начальный эксперимент увенчался очень скромным успехом... Однако даже столь скромное достижение привлекло внимание сотрудников штаб-квартиры *INCO* и менеджеров других заводов. У всех появился интерес посетить место нового эксперимента. Когда визитеры превратились в обузу, П. Дюкс объявил о временной приостановке приемов посетителей, чтобы иметь возможность продолжать программу, хотя это его решение породило в штаб-квартире глухое недовольство его «скрытым» и «чуждым сотрудничеству» поведением.

Успех эксперимента побудил П. Дюкса и его сотрудников заняться подготовкой перевода всего производства на новую систему выполнения операций. Энтузиазм заводских рабочих по мере ознакомления с новой системой возрастал. Производственные рабочие участвовали в установке нового оборудования, что явилось средством их обучения приемам его эксплуатации.

П. Дюкс и его штат были поражены трудностями, с которыми пришлось столкнуться на этой фазе. Казалось, что штаб-квартира намеренно саботирует выделение инвестиций. Даже после того как санкция была получена, сомнения по поводу отдельных составляющих плана не иссякали. «Почему бы вам не уволить рабочих на период осуществления перехода?», «Зачем нужны сверхурочные работы, если гораздо дешевле нанять временных сотрудников?» — подобная критика отражала непонимание основных производственных принципов новой системы, и П. Дюкс решительно отвергал ее.

Перевод целой сборочной линии на групповое производство был наконец завершен, причем заводскому менеджменту пришлось пойти на очень небольшие отступления от первоначальных планов. Эти изменения в самом начале и первые дни работы стали своего рода кризисом перехода к новой системе. Проектом процесса не удалось предусмотреть многие проблемы, которые возникли в полномасштабном производстве. Однако П. Дюкс потирал от удовольствия руки, видя, как цеховые менеджеры, работники его штата и рабочие собираются кучками там, где возникают трудности, подчищают огрехи проекта, когда возникают проблемы. Как раз в тот момент, когда стало окончательно ясно, что производство можно запускать, из штаб-квартиры поступило распоряжение об изменении технических требований к продукции, диктовавшее дополнительные изменения и в технологии сборочного процесса. Рабочие быстро и с огромным энтузиазмом управились с необходимыми изменениями, выход на проектный уровень занял всего шесть месяцев...

Не прошло и года, а П. Дюкс уже не сомневался, что его планы будут реализованы. Показатели продуктивности и качества завода заметно улучшились. За сравнительно короткий промежуток времени его завод вышел на третье место по производительности труда в системе *INCO*. Прогоулы уменьшились незначительно, однако текучесть рабочей силы заметно снизилась. Моральный климат официально не измеряется, но, по мнению всех членов команды менеджмента, он существенно улучшился. Сейчас, спустя три года после выхода производства на полную мощность, завод считается самым производительным во всей системе *INCO*.

П. Дюкса не очень удивило, что ни одно другое предприятие *INCO* не последовало его примеру. Темпы развития снизились, пик достижений остался в прошлом... Зато сам менеджер наконец-то получил возможность оглянуться на содеянное и подумать о будущей карьере.

Именно поэтому он просматривал новости, из которых узнал, что назначение на новый уровень в иерархии в очередной раз *INCO* обошло его стороной.

ВОПРОСЫ

1. Как бы вы охарактеризовали парадигму П. Дюкса и других подразделений *INCO*?
2. Будь вы П. Дюксом, что бы сейчас предприняли в отношении собственной карьеры?

Литература

- ¹ *Susan Greco*, «The Decade-Long Overnight Success», *Inc.*, December 1994, 73–79.
- ² *Peter Senge*, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency, 1990.
- ³ *Marcie Schorr Harsch*, «Learning Organizations: The Latest Management Craze», *Working Woman*, June 1995, 21–22.
- ⁴ *Robert Howard*, «The CEO as Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire», *Harvard Business Review*, September 1992, 106; *Rob Walker*, «Rank Xerox-Management Revolution», *Long Range Planning* 25, no. 1, 1992, 9–21.
- ⁵ *Jeffrey Pfeffer*, «Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People», *Academy of Management Executive* 9, no. 1, 1995, 55–69.
- ⁶ Там же.
- ⁷ *Dorothy Leonard-Barton*, «The Factory as a Learning Laboratory», *Sloan Management Review*, Fall, 1992, 23–38.
- ⁸ *Charles F. Falk* and *Kathleen A. Carlson*, «Newer Patterns in Management for the Post-Social Contract Era», *Midwest Management Society Proceedings*, 1995, 45–52.
- ⁹ *John P. Kotter*, *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, New York: Free Press, 1995.
- ¹⁰ *Hans Selye*, *The Stress of Life*, New York: McGraw-Hill, 1956.
- ¹¹ *Alan Farnham*, «Who Beats Stress Best — And How», *Fortune*, October 7, 1991, 71–86.

Приложение А

ТАЙНЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Когда-нибудь вы «смотрели» на какое-то задание на работе или в школе иначе, чем другие? Приходилось ли вам чувствовать, что ваши коллеги по работе или товарищи по студенческой группе просто не в состоянии четко донести до вас то, что хотят сказать? Или что они не вполне понимают вашу точку зрения? Задавались ли вы вопросом, почему некоторые люди хотят, чтобы им говорили, что надо делать, а другие воспринимают проявление власти над ними в штыки?

Если вы можете ответить «да» хотя бы на один из этих вопросов, значит, у вас уже есть опыт соприкосновения с человеческими проблемами — проблемами, решением которых практикующие менеджеры, как заявляют они сами, отдают основную массу своего времени. В основе человеческих проблем лежат сложные и уникальные качества людей, проявляющиеся на рабочем месте.

В этой книге *руководство (лидерство)* определяется как функция менеджмента, которая предполагает использование влияния для мотивации работающих по найму людей на достижение организационных целей. **Тремя базисными составляющими** профессионального опыта менеджера, ассоциируемыми с руководством в той его центральной части, которая относится к решению человеческих проблем, являются: (1) *установление диагноза* или умение разглядеть ситуацию, на которую вы, как менеджер, пытаетесь повлиять; (2) *умение адаптировать* свое поведение и другие ресурсы, имеющиеся в вашем распоряжении, для удовлетворения всего, что необходимо в конкретной ситуации; и (3) *умение общаться* таким образом, чтобы другие люди могли вас понять и принять вашу точку зрения.

Профессионализм в решении человеческих проблем начинается с обретения навыков *установления диагноза* ситуации. Вы должны научиться заглядывать в тайну индивидуальных различий, понимания поведения в ситуации настоящего момента и в будущем. Несоответствие между поведением в нынешней ситуации и желательным поведением в будущем как раз и есть та проблема, которую необходимо разрешить¹.

При подготовке данного приложения преследовались две цели. Одна состояла в том, чтобы помочь вам понять то, что делает вас «вами». Осознавая, что именно влияет на ваше поведение, вы обретаете способность заглядывать внутрь себя и разбираться в поведении других людей. Вторая цель — помочь вам в совершенствовании менеджерского умения *устанавливать диагноз*. Повышая уровень своего знания индивидуальных различий в сферах личности, стилей принятия решений, перцепции или восприятия и обретения знаний, вы будете в состоянии понимать поведение и управлять поведением своих коллег в разнообразных производственных ситуациях.

Примечание: Подготовлено в сотрудничестве с Сузан Халфхилл.

ЛИЧНОСТЬ

Говоря о личности конкретного индивида как располагающего к себе, склонного к прожектерству либо отличающегося упрямством человека, мы описываем его

характерные черты. Когда о личности индивида говорят исследователи, они имеют в виду некий набор характеристик, которыми рисуется общая картина относительно устойчивого образца поведенческой реакции на мысли, окружающие объекты или людей. Понимание личности индивида может оказаться полезным для предсказания того, каким образом он или онаотреагируют на конкретную ситуацию.

ТРАЕКТОРИЯ КОНТРОЛЯ

Некоторые люди уверены, что их действия могут сильно влиять на то, что с ними происходит. Они чувствуют, что способны контролировать свою судьбу. Такие индивиды обладают высокой *внутренней траекторией контроля* (качествами внутреннего контроля). Другие люди не сомневаются, что события их жизни определяются появлением шанса, везением либо зависят от других людей или событий. Они ощущают себя, скорее, пешками в собственной судьбе. Подобные индивиды имеют высокую *внешнюю траекторию контроля* (контроль за внешними обстоятельствами).

Исследования траектории контроля показывают реальные различия в поведении людей, ориентированных на внутренний и внешний контроль в очень широком диапазоне его проявления. Те, кто обладает качествами внутреннего контроля, легче поддаются мотивации, так как не сомневаются, что вознаграждение — это результат их поведения. Они в большей мере способны к обработке сложной информации и принятию решений, решительнее ориентированы на достижения, но также и более независимы, а поэтому их труднее направлять. С другой стороны, индивидов, которые подчиняются внешним обстоятельствам, нелегко мотивировать, они в меньшей степени увлекаются своей работой и, вероятнее всего, станут проклинать других, когда оценка результатов окажется плохой, но они более уступчивы и готовы подчиняться, а поэтому их легче вести за собой, чем людей, обладающих внутренним контролем².

Верите ли вы, что удача играет важную роль в вашей жизни, или чувствуете, что контролируете свою судьбу? Чтобы узнать больше о собственной траектории контроля, прочитайте указания и пройдите по вопроснику «Оценка траектории контроля», представленному во вставке А1³.

АВТОРИТАРИЗМ И ДОГМАТИЗМ

Авторитаризм — это уверенность в том, что в организации *должны* существовать власть и различия в занимаемом положении. Индивиды с высоким уровнем авторитаризма обычно озабочены проблемами власти, они склонны подчиняться признанному авторитету вышестоящих руководителей, безоговорочно верят в традиционные ценности, критически осуждают других и противятся использованию субъективных ощущений. Во всем этом скрыт важный намек для менеджеров, официально использующих свою власть в организациях. Представьте на минутку, как авторитаризм соотносится с тем, что говорилось о власти в гл. 10, и каким образом можно было бы связать авторитаризм с организационной децентрализацией или делегированием полномочий.

Догматизм — относительное понятие, определяющее восприимчивость индивидами новых идей и мнений. Высокодогматическая личность замыкается в себе и не воспринимает новаторства. Исследования показывают, что высокодогматичные

ВСТАВКА А1. ОЦЕНКА ТРАЕКТОРИИ КОНТРОЛЯ

Предлагаемый ниже вопросник составлен для оценки уверенности в траектории контроля.

Для каждого из этих десяти вопросов укажите степень вашего согласия или несогласия, используя следующий масштаб оценок:

1 = абсолютно не согласен	5 = в общем согласен
2 = несогласен	6 = согласен
3 = слегка не согласен	7 = абсолютно согласен
4 = безразличен	

- ___ 1 Когда я получаю то, чего хотел, обычно это случается, потому что я упорно потру-дился.
- ___ 2 Составляя планы, я почти не сомневаюсь, что они будут работать.
- ___ 3 Я предпочитаю игры, в которых есть место везению, таким, которые требуют чистого профессионализма.
- ___ 4 Я могу научиться почти чему угодно, если настрою на это свой разум.
- ___ 5 Своих главных достижений я добился только способностями и упорным трудом.
- ___ 6 Обычно я не устанавливаю цели, потому что когда я им следую, у меня наступают трудные времена.
- ___ 7 Соперничество отбивает охоту к совершенству.
- ___ 8 Зачастую люди преуспевают просто благодаря удаче.
- ___ 9 На экзамене или конкурсе любого сорта мне приятно узнать, насколько я хорош по сравнению с кем-то другим.
- ___ 10 Бессмысленно продолжать работать над чем-то, если это для меня слишком трудно.

Перед определением вашей суммарной оценки «переверните» выбранные весовые характеристики ответов на вопросы 3, 6, 7, 8 и 10, присвоив им противоположные значения (т. е. для этих вопросов 1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1). Например, если вы решительно не согласны с утверждением позиции 3 вопросника, то должны были оценить это 1. Поменяйте эту оценку на 7. Пересчитайте таким же образом выбранные цифры для позиций 6, 7, 8 и 10. Далее сложите точечные оценки по всем десяти позициям вопросника.

Ваша суммарная оценка: _____

Чем выше ваша оценка по этому вопроснику, тем более вы склонны верить, что в общем несете ответственность за то, что с вами происходит; другими словами, более высокая оценка ассоциируется с внутренней траекторией контроля. Низкие оценки ассоциируются с внешней траекторией контроля. Низкая оценка говорит о том, что вы склонны верить, будто неподвластные вашему контролю силы, такие как могущество других людей, капризы судьбы или выпадающий шанс, повинны в том, что с вами происходит.

Источник: Приводится по J. M. Burger, *Personality: Theory and Research* (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1986), 400–401, цитируемой в D. Hellriegel, J. W. Slocum, Jr., and R. W. Woodman, *Organizational Behavior*, 6th ed. (St. Paul, Minn.: West, 1992), 97–100.

индивиды видят мир полным угроз, готовы принимать к исполнению приказы начальства и зачастую могут предпочитать начальников, стиль лидерства которых отличается высоким уровнем директивности. Догматические индивиды характеризуются тенденцией быстро принимать решения, базируясь на минимуме информации, при этом они не воспринимают информацию, которая вступает в конфликт

с их решениями⁴. Вообразите, как может сказаться эта характерная черта на качестве решения, особенно в условиях риска, неопределенности или двусмысленности, о которых говорилось в главе 9.

Подумайте пару минут о людях, которых знаете, — друзьях, членах семьи, коллегах, наставниках, — и о том, как их личности разнятся друг от друга с позиций оценки их авторитаризма и догматизма. Какого типа личность в отношении этих двух измерений захотели бы вы иметь в качестве своего подчиненного? Какого типа в смысле тех же двух характеристик хотели бы иметь своим менеджером? Обсудите свои соображения с другими людьми и посмотрите, согласятся ли они с вами.

МАКИАВЕЛЛИЗМ

Макиавеллизм — это измерение личности, характеризуемое обретением власти и манипулированием людьми в угоду сугубо своим личным интересам. Измерение носит имя Никколо Макиавелли, писателя шестнадцатого века, автора книги «Государь» для знатных людей того времени о том, как обретать власть и пользоваться ею. Психологи разработали инструментарий для измерения личности с ориентацией на макиавеллизм. Исследования показывают, что индивиды с высокой степенью макиавеллизма предрасположены к прагматизму, способны на ложь для достижения личных целей, оказываются более вероятными победителями в ситуациях «выиграть или проиграть» и скорее убедят сами, чем кто-то сможет убедить их. В слабо структурированных ситуациях люди с высоким уровнем макиавеллизма активно берут в свои руки контроль, тогда как личности, обладающие этим измерением в малой степени, принимают направление, задаваемое другими. С другой стороны, люди с низкой мерой макиавеллизма процветают в высокоструктурированных ситуациях, тогда как те, кто обладает этим качеством в высокой степени, действуют отчужденно, не проявляя интереса. В частности, яркие макиавеллисты хороши на работе, которая требует умения поторговаться или где победа сулит существенное вознаграждение⁵.

Подумайте, ближе вы к высокой или низкой степени макиавеллизма? Вы можете оценить себя, выполнив указания «Инструментария оценки макиавеллизма», который представлен во вставке А2. Обсудите свою оценку с товарищами по классу.

СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ⁶

Индивиды различаются подходами к сбору и оценке информации, необходимой для разрешения проблем и принятия решений. Карлом Юнгом были установлены четыре психологические функции, относящиеся к этому процессу: восприятие, интуиция, осмысление и ощущение⁷.

Прежде чем продолжить чтение, ответьте на вопросы теста «Оценка личности: типология Юнга», приведенного во вставке А3. Обратите внимание, что здесь не может быть правильных или неправильных ответов; просто внимательно прочитайте каждую позицию вопросника и дайте свой вариант ответа.

Согласно Юнгу, сбор информации и оценка информации являются отдельными видами деятельности. Люди собирают информацию либо посредством *восприятия*, либо с помощью *интуиции*, не прибегая к тому и другому одновременно.

ВСТАВКА А2. ИНСТРУМЕНТАРИИ ОЦЕНКИ МАКИАВЕЛЛИЗМА

По каждому из следующих утверждений обведите кружочком цифру, которая больше, чем другие, напоминает вам ваше отношение к этому утверждению.

Утверждение	Не напоминает				Напоминает
	Совсем	Слегка	Не знаю	Слегка	Вполне
1. Лучший способ обращения с людьми — говорить им то, что они хотят слышать	1	2	3	4	5
2. Когда вы просите кого-то что-то для вас сделать, лучше всего назвать истинную причину своего желания, чем говорить о более веских причинах	1	2	3	4	5
3. Тот, кто вполне доверяет кому-то, напрашивается на неприятности	1	2	3	4	5
4. Трудно процветать, не подрезая углы то там, то здесь	1	2	3	4	5
5. Безопаснее всего полагать, что все люди обладают какой-то порочной чертой характера, и она проявится, если ей дать такой шанс	1	2	3	4	5
6. Предпринимать действия следует, только когда они морально оправданы	1	2	3	4	5
7. Большинство людей в основном добры и покладисты	1	2	3	4	5

Люди, относящиеся к *воспринимающему типу*, будут работать с известными фактами и надежными данными и при сборе информации предпочитают рутину и порядок. Люди *интуитивного типа* скорее будут искать возможности, чем работать с фактами, предпочитают решать новые проблемы и использовать абстрактные концепции.

Оценка информации связана с необходимостью принятия определенных суждений об информации, которую человек собирает. Люди оценивают информацию посредством ее *осмысления* или *ощущения*. Эти подходы представляют собой экстремумы ориентации. Индивиды *осмысляющего типа* базируют свое суждение на беспристрастном анализе, привлекая причинность и логику, а не личные ценности или эмоциональные аспекты ситуации. Индивиды *ощущающего типа* в значительной мере основывают свое суждение на таких личных ощущениях, как гармония, и стремятся принимать решения, которые получают одобрение других.

8. Нет оправдания лжи кому угодно	1	2	3	4	5
9. Большинство людей легче забывает смерть отца, чем потерю собственности	1	2	3	4	5
10. Вообще говоря, люди не станут упорно трудиться, если их не заставлять	1	2	3	4	5

КЛЮЧ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ОЦЕНКИ

Эта система построена для вычисления суммарной оценки степени вашего макиавеллизма. *Макиавеллизм* — это характеристика личности, которая определяет ориентацию людей на обладание властью. Личность, отличающаяся высокой степенью макиавеллизма, прагматична, сохраняет дистанцию в проявлении эмоций по отношению к другим людям и придерживается убеждения, что результат оправдывает средства его достижения. Чтобы получить свою оценку макиавеллизма, сложите цифры, которые вы выберете для ответов на позиции вопросника 1, 3, 4, 5, 9 и 10. По четырем остальным позициям обратите выбранные вами цифры оценок ответов таким образом, чтобы 5 стало 1, 4 превратилась в 2, а 1 заменило 5. Затем сложите обращенные оценки и добавьте к полученной ранее сумме. Это даст окончательную суммарную оценку. Средняя выборка взрослых американцев обнаруживает национальное среднее порядка 25. Студенты школ бизнеса и работники менеджмента обычно оценивают себя выше.

Результатами исследований с использованием теста на степень макиавеллизма обнаруживается, что (1) мужчины обладают более высоким уровнем макиавеллизма, чем женщины; (2) более пожилые взрослые характеризуются тенденцией более низкой оценки, чем взрослые люди молодого возраста; (3) нет какого-то существенного различия между высокой и низкой степенью макиавеллизма по меркам интеллекта или способностей; (4) макиавеллизм не имеет сколько-нибудь заметной связи с такими демографическими характеристиками, как уровень образования или материальное состояние; и (5) индивиды с высоким уровнем макиавеллизма тяготеют к профессиям, в которых особый упор делается на контроле и манипулировании людьми, например менеджеры, адвокаты, психиатры и ученые, занимающиеся проблемами поведения.

Источник: Приводится по R. Christie and F. Geis, *Studies in Machiavellianism* (New York: Academic Press, 1970), цитируемой в J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, 4th ed. (New York: John Wiley, 1991), 453–455.

По Юнгу, в любой личности доминирует только одна из этих четырех функций — восприятие, интуиция, осмысление или ощущение. Однако доминантная функция обычно поддерживается одной из функций другого набора парных противоположностей. Во вставке А4 показаны четыре стиля решения проблем, определяемых этими сочетаниями⁸.

Еще раз взгляните на свои оценки. Каков ваш личный стиль решения проблем? Прочитайте о тенденциях действий. Вам они подходят? Исследования показывают, что комбинацией восприятие-осмысление (ST) характеризуются многие менеджеры западных, индустриально развитых сообществ. Считаете ли вы, что стиль ST наилучшим образом подходит для большинства задач общества наших дней? Во вставке А4 четыре стиля решения проблем сопоставлены также с предпочтительными занятиями для этих стилей. Хорошо ли подходит ваш индивидуальный стиль желательному для вас роду занятий?

ВСТАВКА АЗ. ОЦЕНКА ЛИЧНОСТИ: ТИПОЛОГИЯ ЮНГА

Ваша личность — это и есть вы. У вас есть много общего с другими людьми, вы во многом отличаетесь от них. Оцениваемые здесь различия не лучше и не хуже, они не более чем различия. Внимательно просмотрите от начала до конца представленный ниже перечень личных качеств и определите тип своей личности.

ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ

В каждой позиции обведите кружочком «а» или «b». Если вы чувствуете, что верны и «а», и «b», решите, что же вам все-таки нравится больше, даже если это представляется вам более верным совсем немного.

- 1 Когда принимается решение, важнейшими соображениями являются:
 - a. Рациональные мысли, идеи и данные.
 - b. Человеческие чувства и ценности.
- 2 При обсуждении проблемы с коллегами мне нетрудно:
 - a. Увидеть «большую картину».
 - b. Понять особенности ситуации.
- 3 Работая над каким-то заданием, я стремлюсь:
 - a. Трудиться стабильно и непрерывно.
 - b. Действовать в ритме взрывов энергии с «перерывами» между ними.
- 4 Слушая чей-то разговор на определенную тему, я стремлюсь:
 - a. Соотнести его с собственным опытом и увидеть, есть ли соответствие.
 - b. Оценить и проанализировать полученные сведения.
- 5 На работе я предпочитаю уделять большую часть времени:
 - a. Идеям.
 - b. Людям.
- 6 На встречах меня часто раздражают люди, которые:
 - a. Предлагают много поверхностных идей.
 - b. Затягивают встречи множеством практических деталей.
- 7 Я предпочел бы работать в организации, где:
 - a. Моя работа умно стимулируется.
 - b. Мне поручено действовать на благо ее целей и предназначения.
- 8 Я предпочел бы работать на босса, который:
 - a. Полон новых идей.
 - b. Практичен.

ПЕРЦЕПЦИЯ⁹

Вспомните вопрос, которым открывалось это приложение, о том, сталкивались ли вы с тем, что «смотрели» на какое-то задание на работе или в школе иначе, чем другие. Большинство людей отвечает на него утвердительно, потому что «видение» вещей по-разному составляет существо перцепции. **Перцепция** — это процесс осознания ощущения того, что находится вокруг нас, посредством отбора, организации и интерпретации информации из внешнего окружения.

В следующих парах слов выбирайте то, которое вам ближе:

- 9 а. Общественный.
 б. Теоретический.
 10 а. Оригинальность.
 б. Практичность.

КЛЮЧ ОЦЕНКИ

Отметьте галочками перечисленные ниже позиции, которые вы обвели в перечне кружочками, и подсчитайте количество галочек в каждом столбике.

Оценка для S	Оценка для N
2а	2б
3а	3б
6а	6б
8а	8б
10а	10б
Итого	

Обведите кружочком больший итог, S или N.

Оценка для T	Оценка для F
1а	1б
4а	4б
5а	5б
7а	7б
9а	9б
Итого	

Обведите кружочком больший итог, T или F.

Ваша оценка:

S или N _____ T или F _____

Источник: Принято по I. Myers, *The Myers-Briggs Type Indicator* (Princeton, N. J.: Educational Testing Service, 1962). © Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA.

* Авторское право 1988 года Дороти Маркик и Пола Натта. Все права охраняются.

Мы все осознаем наше окружение, но не все в нем в равной степени важно для нашей его перцепции. Мы настраиваемся на определенные данные (например, прислушиваемся к доносящемуся издали знакомому голосу) и не обращаем внимания на другие (например, шаги или шелест бумаги прямо возле нас). Индивидуальное перцепционное осознание варьируется в очень широком диапазоне. Распознавание различия между тем, что относится к перцепции, а что является отражением реальности является ключевым элементом *установления диагноза* ситуации.

ВСТАВКА А4. ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ		
Стиль личности	Тенденции действий	Вероятные занятия
Восприятие-осмысление	Акцентирует факты, детали, определенность	Бухгалтерия
	Решительный прикладной мыслитель	Производство
	Фокусируется на краткосрочных, реальных целях	Компьютерное программирование
	Разрабатывает правила и положения, чтобы судить о результатах	Исследование рынка
		Инженерная деятельность
Интуиция-осмысление	Проявляет интерес к реальным текущим проблемам человеческой жизни	Проектирование систем
	Созидательный, прогрессивный, проницательный мыслитель	Анализ систем
	Акцентирует детальные факты, касающиеся людей, а не задач	Юриспруденция
	Фокусируется на структурных организациях в интересах людей	Средний/высший менеджмент
		Преподавательская деятельность, экономика
Восприятие-ощущение	Предпочитает иметь дело с теоретическими или техническими проблемами	Линейный руководитель
	Прагматик, методичен, склонен к анализу и добросовестен	Консультации
	Фокусируется на возможностях, прибегая к межличностному анализу	Переговоры
	Способен рассматривать ряд вариантов и проблем одновременно	Торговля
		Интервью
Интуиция-ощущение	Сторонится особенностей и частных	Связи с общественностью
	Обладает харизмой, ориентацией на людей, проявляет участие и полезен	Реклама
	Фокусируется на общих взглядах, широких темах и чувствах	Кадры
	Децентрализует принятие решений, разрабатывает очень мало правил и положений	Политика
		Потребительские услуги

Мы можем представить перцепцию как некий пошаговый процесс. Сначала мы «наблюдаем» информацию (чувственные данные) из внешнего окружения с помощью наших органов восприятия: пробуем на вкус, принимаем к запаху, слышим, видим, осязаем. Далее наш мозг сканирует эти данные и отбирает только те, которые подлежат дальнейшей обработке. На третьем шаге мы *организуем* отобран-

**ВСТАВКА А5. ПЕРЦЕПЦИОННАЯ СЕЛЕКТИВНОСТЬ:
ХАРАКТЕРИСТИКИ ВОСПРИНИМАЕМОГО ОБЪЕКТА, КОТОРЫЕ
ЯВЛЯЮТСЯ ПРИЗНАКАМИ ДЛЯ СЕЛЕКТИВНОСТИ**

Контрастность	Степень выделения объекта на фоне других
Новизна	Степень новизны и отличия от других ранее воспринимавшихся объектов
Узнаваемость	Степень знания или узнавания объекта воспринимающей его личностью
Интенсивность	Степень большей интенсивности объекта (например, большей яркости или громкости) по сравнению с окружающими его
Подвижность	Степень подвижности (неподвижности) объекта
Повторяемость	Число повторений объекта
Размер	Размер объекта по сравнению с другими

ные данные в значимые образчики для интерпретации и ответной реакции. Большинство различий перцепции у людей на работе связано с тем, каким образом они отбирают (перцепционная селективность) и организуют (перцепционная организация) сенсорно воспринятые данные.

ПЕРЦЕПЦИОННАЯ СЕЛЕКТИВНОСТЬ

Вообразите себя на углу оживленной улицы, где со всех сторон слышатся гудки автомобилей, вспыхивают рекламные призывы, меняется цвет светофоров и автобус пронесется мимо вас как раз в тот момент, когда в отворот ваших брюк вцепилась зубами собака. Стоит ли удивляться, что вы не заметите человека, который дергает вас за рукав, чтобы спросить, как ему куда-то пройти? Нас бомбардирует такое громадное количество данных, поставляемых нам органами восприятия, что мы не в состоянии обрабатывать их все. В данном случае *решение* состоит в том, что мы пропускаем эти данные через перцепционный фильтр, после которого остается только их часть (селективное внимание), а остальное отбрасывается.

Перцепционная селективность определяется как экранирование и отбор чувственных данных (объекты и стимулы), которые соперничают за обращение на себя внимания личности. Что именно мы экранируем и отбираем, зависит от ряда факторов, часть которых связана с данными органов восприятия, а часть — с воспринимающей их личностью. Определенные характеристики чувственных данных или объекта, являющегося предметом перцепции, могут увеличивать шанс быть отобранными. В число таких характеристик объекта перцепции входят *контрастность, новизна, узнаваемость, интенсивность, подвижность, повторяемость* и *размер*. Сводное описание перечисленных характеристик представлено во вставке А5.

Примером влияния характеристик данных на процесс перцепции из жизни организаций может служить собеседование, проводимое при приеме на работу. Те, кто проводит собеседование, зачастую сравнивают претендента на рабочее место с другими претендентами на то же место, с которыми собеседование уже проведено, вме-

**ВСТАВКА А6. ПЕРЦЕПЦИОННАЯ СЕЛЕКТИВНОСТЬ:
ХАРАКТЕРИСТИКИ ВОСПРИНИМАЮЩЕЙ ЛИЧНОСТИ,
КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА СЕЛЕКТИВНОСТЬ**

Необходимость и мотивация	Люди замечают чувственные данные, которые потенциально удовлетворяют их нуждам
Ценности и верования	Люди отфильтровывают чувственные данные, которые не соответствуют их ценностям и верованиям
Индивидуальность	Индивидуальные черты личности (например, макиавеллизм или траектория контроля) заставляют людей отфильтровывать или активно отбирать чувственные данные на базе их ориентации
Эрудиция	Люди замечают чувственные данные, базируясь на их предшествующем опыте восприятия тех же или похожих данных
Главенство и новизна	Люди замечают сенсорные данные, которые возникают ближе к началу и концу какого-то события

сто сопоставления с заранее установленным стандартом. При базировании на характеристику *контрастности* какой-то претендент может быть оценен слишком низко, если предшествовавший ему претендент был оценен слишком высоко, либо чрезмерно высоко, если предшественнику была дана очень низкая оценка. Это еще и пример перцепционной ошибки, которая может возникнуть и остаться неосознанной для воспринимающей информацию личности.

Некоторые характеристики самой воспринимающей личности также могут влиять на отбор чувственных данных. В их число входят *необходимость и мотивация, ценности и верования, индивидуальность, эрудиция, главенство и новизна*. Описание характеристик воспринимающей личности сведено в таблицу во вставке А6.

Одним из примеров влияния характеристик воспринимающей личности на перцепцию может быть ее связь с «первым впечатлением». Большинство из нас стараются при первой встрече видеть в других лучшее, будь то встреча на собеседовании, совещании или романтическом свидании с незнакомцем по договоренности. Нам неоднократно говорили (зачастую родители), что фактически в расчет принимается первое впечатление. Исследования подтверждают справедливость этого утверждения. Характеристика *новизны* может заставить нас быстро сформировать впечатление, которое трудно потом изменить. К сожалению, оно может привести к перцепционной ошибке. Мы также обладаем склонностью быть более внимательными в начале и конце любого рода деятельности, и эта тенденция обычно создает общеизвестную проблему во время собеседований при приеме на работу. То, что вы говорите проводящему собеседование специалисту в середине разговора, может не запомниться так же хорошо или не быть столь же весомым, как то, что вы говорите ему в начале или конце собеседования.

Эти примеры позволяют понять, что *перцепционная селективность* — это не просто процесс сокращения количества данных до такого объема, который можно легко

воспринять. Это сложный процесс фильтрации, которым определяется, какие именно чувственные данные привлекут наше внимание. Характеристики объекта и нас самих — это те ключевые составляющие, которые ответственны за то, что мы «видим» вещи иначе, чем окружающие нас люди.

ПЕРЦЕПЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Как только люди отберут чувственные данные для восприятия, они начинают группировать их в доступные распознаванию образчики. **Перцепционная организация** — это установление категории чувственных данных (стимулов или объектов) в соответствии с нашей личной справочной системой. Обретая жизненный опыт, мы обучаемся упрощать и осмысливать наши перцепции в последовательном процессе организации данных, получаемых от органов восприятия.

Например, у каждого из нас есть ментальная картина некоего объекта, обладающего следующими свойствами: деревянный, на четырех ножках, с сиденьем, спинкой и подлокотниками. Это наш образ кресла. Когда мы видим объект, обладающий всеми этими свойствами, мы распознаем его как кресло. Мы организуем входящий поток информации в некое значимое целое.

В индивидуальные различия между людьми в производственных условиях вносят вклад несколько факторов перцепционной организации.

Перцепционная группировка — это организация чувственных данных в определенные образчики с использованием таких механизмов, как завершенность, целостность, близость и подобие.

Завершенность — это стремление воспринимать неполные чувственные данные как цельные, законченные формы. Что вы видите на рис. А.1 рядом с обозначением (А)? Большинство людей видят в этой последовательности пятен собаку, но некоторым такое изображение представляется двадцатью не связанными друг с другом чернильными кляксами.

Целостность — это стремление воспринимать чувственные данные в виде неразрывных образчиков, даже если они таковыми не являются. Прочитайте вслух фразу под обозначением (Б) на рис. А.1. Заметили вы нарушение целостности предложения? Внимательно прочитайте еще раз. «Нет» стоит в конце первой строки и появляется снова в начале второй. Многие люди читают обе строки, как одну фразу, не повторяя дважды слово «нет».

Близость — это стремление воспринимать чувственные данные как родственные друг другу в силу их близости в физическом пространстве. Например, люди, работающие на одном этаже большого офисного здания, могут восприниматься как некое единое целое, даже если они являются представителями разных подразделений компании.

Подобие — это стремление воспринимать чувственные данные как некую общую группу, поскольку они в каком-то отношении похожи. Подобие высоко ценится некоторыми привилегированными школами; отсюда ношение учениками формы. Подобие, обеспечиваемое униформой, также отвлекает внимание от других различий между учениками. В качестве еще одного примера внимательно прочитайте следующее предложение.

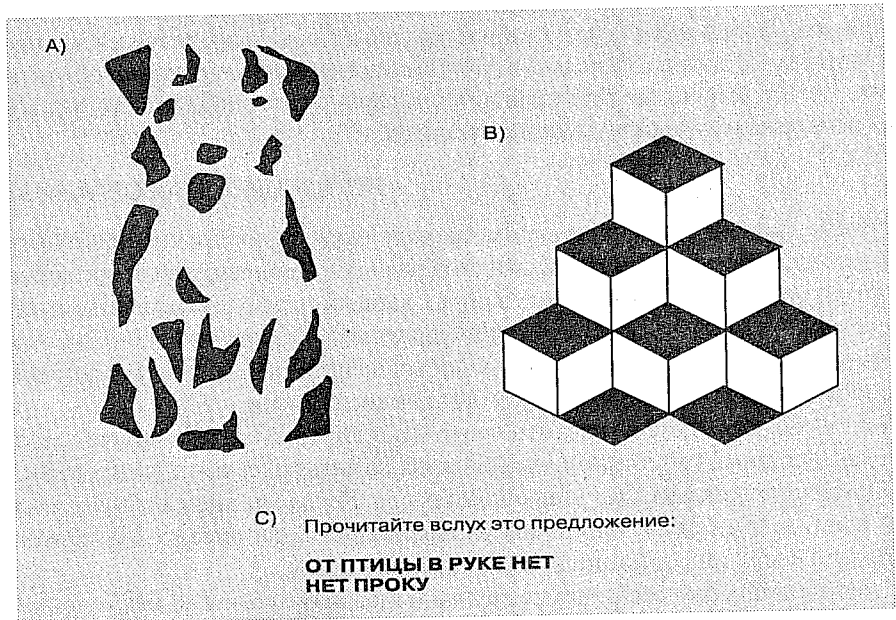


Рис. А.1. Воспринимаемые объекты

В ненастный день тот
 каждому известный крёстный,
 чувств честность испытав,
 погиб на перекрестке.

Прочтите его несколько раз и постарайтесь запомнить, *прежде чем перейдете к следующему абзацу.*

Теперь подсчитайте в уме, сколько раз повторяется в этом предложении буква «т».

Сколько вы насчитали? Шесть? Десять? Большинство людей в состоянии запомнить только шесть. Если у вас тоже получилось шесть или даже восемь, вернитесь к предложению и подсчитайте снова. Правильный ответ — десять. Объяснение общей ошибки состоит в том, что сочетание букв «ст» в середине слова зачастую читается как «с». Например, слово «честность» звучит как «чесность», а в быстрой речи даже «чесность». Следовательно, перцепционная ошибка допускается по той причине, что произносимые буквы «т» просто не распознаются.

Фигура-фон — это еще один фактор перцепционной организации. *Фигура-фон* — это стремление воспринимать чувственные данные, к которым вы наиболее внимательны, на фоне чувственных данных, к которым ваше внимание менее пристально. Взгляните на ту часть рис. А.1, которая обозначена (В). Сколько кубиков вы видите: шесть или семь? Чтобы увидеть семь кубиков, некоторым людям необходимо повернуть рисунок верхней стороной вниз. Хотя это просто обратимый образчик фигуры-фона, он показывает, что если мы что-то «увидели» определенным образом, то «увидеть» то же самое иначе довольно трудно. На рис. 17.2 этого учебника представлен еще один образчик фигуры-фона. Кого вы разглядели на нем в первую очередь, молодую девушку или пожилую женщину? Что это говорит вам о чувственных данных, к которым вы наиболее внимательны?

Перцепционные искажения — это ошибки нашего перцепционного суждения. Они могут возникать из-за неточностей в любой части процесса восприятия. Некоторые типы подобных ошибок настолько обычны, что менеджерам непременно необходимо познакомиться с ними.

Стереотипия — это стремление отнести индивида к какой-то группе или широкой категории (например, женщины, чернокожие, пожилые или мужчины, белые, калеки), а затем приписывать широко распространенные обобщения относительно группы конкретному индивиду (например, «женщины эмоциональны» или «мужчины упрямы»). Стереотипия затушевывает индивидуальные различия. Она неуместна, когда базируется на расовых, этнических, половых и возрастных признаках, используемых в качестве скрытых преград для ограничения продвижения по службе индивидов, принадлежащих к таким категориям.

Эффект ореола появляется в тех случаях, когда у того, кто воспринимает личность или ситуацию, возникает общее о них впечатление, базирующееся на одностороннем подходе либо благосклонного отношения, либо неприятия. Другими словами, эффект ореола ослепляет того, кто воспринимает чувственные данные, лишая его иных подходов, которые могли бы использоваться для получения более полной оценки. Эффект ореола может играть существенную роль при оценке чьих-то достижений. Например, личность с отменными показателями присутствия на рабочем месте может быть оценена как ответственный, трудолюбивый и производительный работник, тогда как кто-то другой, чьи показатели присутствия находятся на среднем уровне, может быть оценен как нерадивый. Любая из этих оценок может быть верной, но работа менеджера в том и состоит, чтобы уверенно базировать свои оценки на полной информации обо всех имеющих отношение к работе подходах, а не отдавать предпочтение тем, кто демонстрирует добросовестное присутствие.

Проецирование — это стремление видеть качества собственной личности в других людях, т. е. тенденция проецировать свои потребности, чувства, ценности и подходы на суждение о других. Например, менеджер, который ориентирован на достижение результатов, может полагать, что подчиненные озабочены тем же самым. Это может заставить его изменить структуру задач подразделения таким образом, чтобы уменьшить рутинную составляющую, а сами задачи превратить в нечто, бросающее вызов. Однако его подчиненных может вполне удовлетворять работа, которая, по мнению менеджера, является рутинной. Знание себя самого и умение поставить себя на место другого — наилучшие средства защиты от ошибок проецирования.

Перцепционная оборона — это стремление защитить себя от идей, объектов или людей, которые представляются какого-то рода угрозой. Люди воспринимают вещи, которые дают удовлетворение и приятны, но обладают тенденцией игнорировать то, что раздражает и неприятно. По существу, людей организуют своего рода слепые пятна в самом процессе перцепции таким образом, чтобы негативные чувственные данные не причиняли им вреда. Например, женщина-менеджер, которая подавляет воспоминание об учиненном над ней в детстве сексуальном оскорблении, может избегать разговоров на подобные темы и не выражать сочувствия, когда ей становится известной история оскорбления кого-то другого. Осознание существования перцепционных слепых пятен помогает людям воссоздавать более четкую картину реальности.

В начале этого раздела о перцепции был сделан акцент на том, что в основе эффективного *установления диагноза* ситуации лежит умение распознавать различие между тем, что доступно восприятию, и тем, что существует реально. Если вы повышаете уровень своих знаний и понимания перцепционного процесса, то возрастает и ваша способность осмысливать реальное положение вещей.

ОБРЕТЕНИЕ ЗНАНИЙ ¹⁰

Школьные годы ставят многих студентов в рамки понимания обретения знаний, как пассивного процесса. Хорошие педагоги говорят нам, что именно необходимо знать. Обучение — это процесс обретения и запоминания абстрактных идей и принципов. Учебники важны. А само обучение представляет собой род деятельности, который отделен от реального мира. Достаточно сказать, что проходит оно в стенах учебного класса. С этой точки зрения, в административном мире крайних сроков и конкретных действий обучение представляется чем-то далеким и не имеющим отношения к делу. Однако успешно действующие менеджеры наших дней нуждаются в специальных знаниях и профессиональном опыте, так же как они обязаны обладать способностью принимать изменения окружающего их мира. Менеджерам приходится учиться.

Обретение знаний — это изменение поведения и деловых качеств, которое происходит в результате накопления опыта. Обретение знаний — это персональный способ адаптации к событиям окружающего мира. Оно также связано с перцепцией, поскольку обучение зависит от умения воспринимать чувственные данные. Задумайтесь о том, что вы прочитали в предыдущем разделе о перцепции. Если два индивида обретают опыт одного и того же рода деятельности, — например, они переведены в заграничное подразделение, — обязательно ли они адаптируют свое поведение (т. е., обретут знания) применительно к этому опыту одинаковым образом? Вероятно, нет. Присмотримся внимательнее к процессу обретения знаний и тому, как индивиды отличаются друг от друга в этом роде деятельности.

Одна из моделей процесса обучения показана на рис. А.2. В этой модели обретение знаний представляется в виде цикла, имеющего четыре стадии. За конкретным опытом, с которым мы сталкиваемся, следуют обдумывание и мысленное наблюдение, что приводит к построению абстрактных концепций, а те в свою очередь требуют активной опытной проверки, т. е. приводят к столкновению с новым конкретным опытом, и цикл повторяется.

Например, работая над семестровым заданием, вы можете увидеть (конкретный опыт), что вам нужен учебник, использовавшийся два года назад, в котором есть забытое вами концептуальное определение. Задумавшись (мысленное наблюдение) на какое-то время, вы вспоминаете, что он лежит на книжной полке в спальне (абстрактная концептуализация), идете туда искать книгу (активное экспериментирование). Ее там нет (конкретный опыт). Вы начинаете процесс заново, приступая на этот раз к поискам в гараже. Они увенчались успехом. Вы обрели знания о местонахождении книги и нашли в ней нужное определение.

Хотя этот пример исключительно прост, представленная на рис. А.2 модель важна, потому что каждый из нас разрабатывает собственный стиль обретения знаний,



Рис. А.2. Цикл обретения знаний на опыте

который может полагаться на особую роль одной или двух стадий с пропуском остальных стадий цикла. Эти различия имеют место по той причине, что процесс обучения направляется нашими нуждами и целями. Например, инженер может в большей мере полагаться на абстрактные концепции, тогда как работнику торговли необходимо акцентировать внимание на конкретном опыте. Личные стили обретения знаний обычно имеют сильные и слабые стороны именно из-за таких предпочтений.

Инвентарная проверка стиля обретения знаний (LSI) представляет собой тест для самооценки, базирующийся на модели процесса обучения, показанной во вставке А7. Этот тест позволяет получить описание сильных и слабых сторон личности как ученика в цикле обретения знаний посредством оценки относительной предпочтительности каждой из четырех стадий обучения. В LSI эти стадии называются «режимами обретения знаний». Четырьмя режимами являются конкретный опыт (СЕ), умственное наблюдение (RO), абстрактная концептуализация (АС) и активное экспериментирование (АЕ).

Прежде чем продолжить чтение, выполните инвентарную проверку стиля обретения знаний, представленную во вставке А8. В ней нет правильных и неправильных ответов; просто следуйте инструкциям и, прочитывая наборы из четырех слов, думайте о том, каким образом вы приобретаете знания или разбираетесь в повседневных ситуациях вашей жизни.

Вы можете получить показатели режимов обретения вами знаний, которым вы стремитесь отдавать предпочтение, проставив свои оценки в «целевой» номограмме вставки А8. В структуру этой номограммы заложен стандарт по СЕ, RO, АС и АЕ, установленный на группе примерно из 2 тыс. взрослых людей в возрасте от 18 до 60 лет. Средние оценки для каждой из четырех шкал располагаются на пересечении линий цели. Обведите кружочком свою первичную оценку для каждой шкалы и соедините эти точки прямыми линиями. Вы получите графический профиль вашего стиля обретения знаний. Процентные оценки для обследованной группы респондентов представлены на целевой номограмме концентрическими окружностями.

Каким режимам обретения знаний вы отдаете предпочтение? Вы удивлены? Очень немногие из вас тратят время на то, чтобы подумать, как мы на самом деле предпочитаем учиться. Насколько сбалансирован ваш профиль стиля обретения

**ВСТАВКА А7. ИНВЕНТАРНАЯ ПРОВЕРКА
СТИЛЯ ОБРЕТЕНИЯ ЗНАНИЙ (LS)**
УКАЗАНИЯ

Ниже представлено девять наборов слов по четыре в каждом. Ранжируйте слова каждого набора, давая оценку 4 тому слову, которое наилучшим образом характеризует ваш стиль обретения знаний, оценку 3 следующему по рангу характеристике вашего стиля, оценку 2 еще менее характерному для вашего стиля и оценку 1 тому слову, которое наихудшим образом характеризует вас как ученика.

Выбор слова может оказаться затруднительным для характеристики вашего стиля. Тем не менее имейте в виду, что в данном случае нет понятия правильного или неправильного ответа — в равной степени приемлем любой выбор. Цель этого инвентарного перечня — дать описание того, каким образом вы приобретаете знания, а не оценить ваши способности к обучению.

Убедитесь в том, что каждому из четырех слов очередного набора вы дадите разные ранги; следите, чтобы не было одинаковых рангов в одной строке таблицы.

- | | | | | |
|---|--|---|--|---|
| 1 | <input type="checkbox"/> избирательный | <input type="checkbox"/> пробный | <input type="checkbox"/> сложный | <input type="checkbox"/> практичный |
| 2 | <input type="checkbox"/> пытливый | <input type="checkbox"/> уместный | <input type="checkbox"/> аналитический | <input type="checkbox"/> непредвзятый |
| 3 | <input type="checkbox"/> чувственный | <input type="checkbox"/> наблюдательный | <input type="checkbox"/> осмысленный | <input type="checkbox"/> деловой |
| 4 | <input type="checkbox"/> приемлемый | <input type="checkbox"/> рискованный | <input type="checkbox"/> оценочный | <input type="checkbox"/> осознанный |
| 5 | <input type="checkbox"/> интуитивный | <input type="checkbox"/> продуктивный | <input type="checkbox"/> логичный | <input type="checkbox"/> расспросный |
| 6 | <input type="checkbox"/> абстрактный | <input type="checkbox"/> наблюдательный | <input type="checkbox"/> конкретный | <input type="checkbox"/> активный |
| 7 | <input type="checkbox"/> сиюминутный | <input type="checkbox"/> вдумчивый | <input type="checkbox"/> долгосрочный | <input type="checkbox"/> прагматический |
| 8 | <input type="checkbox"/> опыт | <input type="checkbox"/> наблюдение | <input type="checkbox"/> концепции | <input type="checkbox"/> эксперименты |
| 9 | <input type="checkbox"/> интенсивный | <input type="checkbox"/> резервный | <input type="checkbox"/> рациональный | <input type="checkbox"/> ответственный |

МЕТОД ОЦЕНКИ

Четыре колонки слов представляют собой шкалы четырех стилей обретения знаний: CE, RO, AC и AE. Чтобы рассчитать свои оценки по шкалам, впишите предоставленные вами ранги в показанные ниже квадратики только по назначенным позициям. Например, по третьей колонке (AC) вы будете заполнять цифрами назначенных вами рангов только из позиций 2, 3, 4, 5, 8 и 9. Подсчитайте свои оценки по шкалам, складывая цифры рангов для каждого ряда квадратиков.

Позиции	Позиции	Позиции	Позиции
2 3 4 5 7 8	1 3 6 7 8 9	2 3 4 5 8 9	1 3 6 7 8 9
CE = _____	RO = _____	AC = _____	AE = _____

Рассчитайте две комбинации оценок, вычитая CE из AC и RO из AE. Сохраните знаки отрицательных чисел, если они получаются.

$$AC - CE : \begin{array}{|c|} \hline \square \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \square \\ \hline \end{array} =$$

$$AE - RO : \begin{array}{|c|} \hline \square \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \square \\ \hline \end{array} =$$

Источник: D. A. Kolb, I. M. Rubin and J. M. McIntyre, Organizational Psychology: An Experiential Approach, 3d ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hill, 1984).

знаний? Стоит беспокоиться, если оценка одного режима слишком высока, потому что это может указывать на стремление к чрезмерному предпочтению данной стадии процесса обучения. Должна вызывать озабоченность и очень низкая оценка какого-то одного режима, поскольку это может свидетельствовать об игнорировании соответствующего аспекта обретения знаний. Немногие люди имеют вполне сбалансированные профили, и это прекрасно. Ключ к эффективности обретения знаний лежит в обеспечении достаточности каждого из четырех режимов по мере необходимости.

Поскольку стиль обретения знаний каждой личности представляет собой комбинацию четырех режимов, целесообразно описать свой стиль с позиций какой-то одной концепции, в которой есть место оценкам каждого режима. Вы можете определить свой тип стиля обретения знаний, построив график сочетаний двух пар оценок AC – CE и AE – RO в координатной сетке типов стилей обретения знаний во вставке А8. Отметив свои первичные оценки на двух линиях (AC – CE по вертикали и AE – RO по горизонтали) и соединив точки линией, вы сможете увидеть, в какой из квадрантов четырех стилей попадает ваш. Этими четырьмя квадрантами, обозначенными как отражатель, поглотитель, собиратель и устроитель, представляются четыре доминантных типа стилей обретения знаний. Описания и характеристики стилей, определяемых такой комбинацией частных оценок, обобщены во вставке А8.

Каждому из нас важно осознавать свой личный стиль обретения знаний, чтобы понимать, каким образом мы подходим к рассмотрению проблем и возникающих вопросов, каковы наши сильные стороны и слабости и как мы реагируем на коллег, студентов или профессоров, у которых иные стили. Важно также четко представлять себе необходимость непрерывного обучения как индивида, так и организации. Мы должны время от времени делать остановку и спрашивать себя и тех, кто нас окружает: «Чему нас научил этот опыт?»

ВЫВОДЫ

В данном приложении была сделана попытка синтезировать для вас несколько примеров индивидуальных различий, которые могут оказаться важными при контакте людей на рабочем месте. Имеются исчерпывающие результаты исследований концепций и моделей индивидуального поведения, определяемых как личность, стили принятия решений, перцепция и стили обретения знаний. Эти понятия особенно важны для развития вашего умения *устанавливать диагноз*, т. е. понимать, какова поведенческая ситуация в данный момент и иметь представление о том, чего можно ожидать в будущем. Представленные материалы предназначены не только для того, чтобы обогатить вашу базу знаний, но и чтобы задеть ваше любопытство и разжечь стремление узнать еще больше о поведении окружающих вас людей, открыть для себя возможность эффективного обращения с «человеческими проблемами» в карьере менеджера.

ВСТАВКА А.В. ТИПЫ СТИЛЕЙ ОБРЕТЕНИЯ ЗНАНИЙ

Тип стиля обретения знаний	Доминантные способности к обучению	Характеристики обретения знаний	Вероятный род занятий
Устроитель	Абстрактная концептуализация	Решительность, практическое приложение идей и гипотетическое дедуктивное мышление	Инженерная деятельность
	Активное экспериментирование	Предпочтение технических задач межличностным проблемам	Производственная деятельность
Отражатель	Конкретный опыт	Генерирование идей, видение ситуации во множестве перспектив и осознание значимости и ценностей	Управление людскими ресурсами
	Умственное наблюдение	Тенденция интересов к людям, культуре и искусствам	Консультативная деятельность
Поглотитель	Абстрактная концептуализация	Индуктивное мышление, построение теоретических моделей и комбинация несопоставимых наблюдений в целостное толкование	Специалист по совершенствованию организаций
	Умственное наблюдение	Тенденция меньшего интереса к людям, чем к идеям и абстрактным понятиям	Исследовательская деятельность
Собиратель	Конкретный опыт	Реализация решений, осуществление планов и тяга к новым экспериментам	Стратегическое планирование
	Активное экспериментирование	Тенденция легкого общения с людьми, но может выглядеть нетерпеливым и напористым	Маркетинг
			Торговая деятельность

Литература

1. Подробнее см. в кн.: *Ньюстром Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб: Издательство «Питер», 1999.
2. См. *P. E. Spector*, «Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control», *Psychological Bulletin* (May 1982), 482–497.
3. Принято по *J. M. Burger, Personality: Theory and Research* (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1986), 400–401, цитируемому в *D. Hellriegel, J. W. Slocum, and R. W. Woodman, Organizational Behavior*, 6th ed. (St. Paul, Minn.: West, 1992), 97–100.

- ⁴ Там же.
- ⁵ Там же и *J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt and R. N. Osborn*, *Managing Organizational Behavior*, 4th ed. (New York: John Wiley, 1991), 123.
- ⁶ Данный раздел базируется на дискуссионном материале *J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt and R. N. Osborn*, *Managing Organizational Behavior*, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1982); and Hellriegel et al., *Organizational Behavior*, 140–163.
- ⁷ *Carl Jung*, *Psychological Types* (London: Routledge and Kegan Paul, 1923).
- ⁸ Принято по Schermerhorn et al., *Managing Organizational Behavior*, 1982 and 1991.
- ⁹ Данный раздел базируется на дискуссионном материале *Mel Schmake*, *Organizational Behavior Supplement* (Chicago: The Dryden Press, 1991); and Hellriegel et al., *Organizational Behavior*, 1992.
- ¹⁰ Данный раздел базируется на дискуссионном материале и упражнениях *D. A. Kolb, I. M. Rubin and J. M. McIntyre*, *Organizational Psychology: An Experiential Approach*, 3d ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984), 27–54.

Приложение В

НАУЧНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Из материалов гл. 7, 8 и 9 мы видели, как отличить хороших менеджеров от слабых по тому, насколько эффективно они определяют цели, разрабатывают планы удовлетворения этих целей и принимают необходимые решения. В данное приложение включено описание приемов количественной оценки, которые могут оказаться ценными вспомогательными средствами для принятия решений и полезным инструментом планирования. Приемы менеджмента особенно эффективны, когда проблемы удастся определять количественно, когда могут быть установлены взаимосвязи факторов и когда лицо, принимающее решение, в состоянии контролировать ключевые факторы, влияющие на конечные результаты деятельности.

Например, приемы научного менеджмента не представляют ценности для *American Airlines*. Подразделение технологии решений этой компании разрабатывает численные модели для повышения эффективности подразделения бронирования мест. Результаты: экономия \$ 1,4 млрд за три года. Таким же образом АА составляет графики 16 200 рейсов, на которых используется более 3800 пилотов, разработав программу переоценки и улучшения маршрутов TRIP (Trip Reevaluation and Improvement Program), которая считается теперь стандартной для всей отрасли и реализуется другими транспортными компаниями¹.

В приложении описываются некоторые наиболее общеизвестные приемы научного менеджмента, которые пригодны для управленческого планирования и принятия решений. Здесь обсуждаются количественные приемы прогнозирования, анализа безубыточности, линейного программирования, составления карт по методу ПЕРТ и такие вспомогательные средства принятия решений, как платежные матрицы и дерево решений. Рассмотрение этих приемов не отличается здесь чрезмерной глубиной; менеджерам необходимо понимать только базисный принцип подхода, чтобы быть в состоянии общаться со специалистами, владеющими научным инструментарием менеджмента.

ПРИРОДА И РОЛЬ НАУЧНОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Приемы управленческой науки предназначены для использования менеджерами в качестве дополнительных инструментов планирования и принятия решений. Например, нет ничего необычного в том, что в нынешних организациях можно встретить специалистов, которые используют математический и статистический анализ, чтобы помочь менеджерам в принятии решений по сметам капиталовложений; установлении целесообразности открытия нового предприятия; прогнозировании экономических тенденций и потребительского спроса; оценке предпочтения аренды или приобретения новой компьютерной системы; составлении графиков движения грузовиков, судов или самолетов; при выборе программ исследований и

развития из ряда предложений и оценке вероятности того, что производство какой-то новой продукции окажется выгодным.

Научный инструментарий менеджмента определяется как набор количественных моделей, помогающих менеджеру в принятии решений. В этом определении есть три ключевые составляющие.

Во-первых, *научный инструментарий менеджмента включает набор количественных инструментов*. То обстоятельство, что они базируются на математических методах, придает процессу принятия решений жесткий характер. Необходимо собирать данные совершенно определенного типа, представлять их в специальном формате и анализировать согласно строгим математическим правилам.

Во-вторых, *научный инструментарий менеджмента использует модели решений*. **Модель** — это упрощенное представление ситуации реальной жизни. Например, для диагностики проблем на уровне монтажа пленки еще до постановки реальных сцен на съемках фильма «Налетчики из потерянного ковчега» для каждой из сцен создавалась физическая модель небольшого масштаба. В математической модели ключевые элементы представляются числами. Осмысление математических моделей сопряжено с немалыми трудностями и для студентов, и для менеджеров, поскольку в них используется абстрактный и не каждому знакомый язык. Тем не менее результаты, получаемые с помощью математических моделей, могут помочь в принятии решения.

В-третьих, *количественные модели помогают тем, кто принимает решения, но они не в состоянии заменить менеджера*. Модели в управленческих инструментах — это просто один из многих инструментов набора средств менеджера. Роль менеджера заключается в обеспечении информации для использования в моделях, интерпретации информации, которую они дают, и составлении окончательного плана действий.

Иногда защитники приемов научного менеджмента перехваливают их ценность для принятия решений. И наоборот, менеджеры, которые не знакомы с математикой, могут противиться применению этих приемов и таким образом лишать себя преимуществ этого мощного инструментария. Наилучший подход состоит в том, чтобы попытаться понять типы проблем, для решения которых помощь научного инструментария приемлема, а затем поработать со специалистами над формулированием необходимых данных и выбором аналитических методов. Например, благодаря использованию моделей был разработан показатель серьезности заболевания СПИДом, позволяющий врачам прогнозировать остаток времени жизни пациентов. Этот показатель дает администрации больниц возможность заранее определять необходимые для пациентов ресурсы, включая места на больничных койках, и оценивать эффективность программы ухода за ними.

В табл. В1 перечислено несколько проблем, наиболее часто возникающих на уровне менеджмента, и названы пригодные для их решения приемы менеджмента. Эти приемы применимы в производстве и при сбыте продукции, при принятии решений по новой продукции и распределении по местам торговли. Существует множество инструментов менеджмента. В оставшейся части этого приложения будет дано описание некоторых наиболее важных из них и проиллюстрировано их применение в планировании и принятии решений на уровне менеджмента.

Таблица В1. Проблемы и возможные инструменты их решения в менеджменте

Проблема менеджмента	Приемлемый инструмент науки менеджмента
Ассортимент продукции	Линейное программирование
Составление графиков и очередности	Сеть ПЕРТ
Распределение	Моделирование
Решения по новой продукции	Платежная матрица
	Дерево решений
Решения по ценообразованию	Платежная матрица
	Дерево решений
Назначение сил торговли	Модель назначений
Прогнозирование	Временные ряды
	Регрессионный анализ
	Эконометрические модели

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Менеджеры заглядывают в будущее с помощью прогнозов. **Прогнозы** — это предсказание будущих организационных обстоятельств и окружающей обстановки, которые будут оказывать влияние на планы, решения и достижение целей. Прогнозы составляют определенный базис анализа SWOT (сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз), описанного в главе 8. В сущности, любое плановое решение зависит от предположений о будущих условиях.

В большинстве случаев менеджерами используется четыре типа прогнозов.

ПРОГНОЗ ПРОДАЖ

Прогноз будущих торговых сделок компании, базирующийся на планируемом потребителем спросе на продукцию и услуги.

- 1. Прогнозы продаж** предсказывают будущие торговые сделки компании. Прогнозирование продаж крайне необходимо, поскольку оно определяется спросом потребителей на продукцию или услуги. Прогнозами продаж устанавливаются уровни производства на три месяца, шесть месяцев или весь предстоящий год. Менеджеры используют их для найма необходимого персонала, закупки требуемых сырых материалов, составления планов финансирования расширения деятельности и заключения договоров на транспортные услуги. Компании среднего размера и крупные компании, такие как *Sound Warehouse, Paychex, Wallace Computer Services u Monsanto*, используют прогнозы продаж для планирования производственной деятельности.
- 2. Технологические прогнозы** — это попытки предсказать приход технологических изменений, особенно серьезных технологических прорывов, которые могут изменить способ осуществления бизнеса организации. Компании занимаются прогнозированием технологических изменений, чтобы избежать строительства заводов или приобретения оборудования, которое окажется морально устаревшим и неконкурентоспособным. *General Motors* прогнозирует использование робототехники в автомобильном производстве, чтобы конкурировать с другими американскими и японскими автомобилестроителями.

Изготовители часов следят за достижениями одной компании, которая называется *AT&E Corporation* и нашла высокотехнологичный способ превращения стандартных наручных часов в устройство, аналогичное пейджеру.

3. **Демографические прогнозы** относятся к характеристикам общества, в том числе рождаемости, уровней образования, коэффициентов бракосочетаний и разводов, смертности. Например, бум деторождения 1980-х гг. позволил менеджерам школ и компаний, занимающихся изготовлением детской одежды и игрушек, запланировать увеличение спроса.
4. **Прогнозы людских ресурсов** предсказывают будущие потребности организаций в персонале. Когда компания *AT&T* предсказала сокращение нескольких тысяч наемных работников на последний период 1980-х гг., ее отдел кадров организовал досрочный выход людей на пенсию и помогал перемещенным наемным работникам находить работу в других местах. Точно так же компании в быстро развивающихся индустриях должны вводить в действие программы набора новых наемных работников и заботиться о размещении новых заводов в таких регионах, где имеется избыток людей, способных работать по найму.

Прогнозы обеспечивают информацию, которая уменьшает неопределенность в деле принятия решений. Существует несколько специальных приемов, как количественных, так и качественных, которые помогают менеджерам получать прогнозы для использования в планировании и принятии решений. На рис. В.1 иллюстрируются некоторые приемы прогнозирования, их возможное применение и степень точности.

Теперь рассмотрим количественные и качественные приемы более детально.

Количественные приемы	Примеры применения	Точность на		
		короткий срок	средний срок	долгий срок
Анализ временных рядов	Продажи, выручка, контроль запасов	Отличная	Хорошая	Хорошая
Регрессионный анализ	Продажи, выручка	Отличная	Отличная	Сносная
Эконометрические модели	ВВП, продажи, демография, экономические подвижки	Отличная	Хорошая	Сносная
Качественные приемы				
Метод Дельфи	Развитие производства, технологические прогнозы	Хорошая	Хорошая	Хорошая
Метод композитного мнения сил торговли	Перспективные оценки продаж, будущий потребительский спрос	Сносная	Сносная	Плохая
Метод экспертных оценок	Продажи, развитие новой продукции, выручка	Хорошая	Сносная	Плохая

Источник: J. Chambers, S. Mullick and D. Smith, «How to Choose the Right Forecasting Technique», Harvard Business Review (July–August 1971), 55–64.

Рис. В.1. Приемы прогнозирования, используемые организациями

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПРИЕМЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Количественные прогнозы начинаются с определенной последовательности прошлых значений данных, а затем применяется определенный набор математических правил, с помощью которых предсказываются будущие значения². Количественные приемы стали широко использоваться менеджерами по двум причинам. Во-первых, эти приемы неизменно демонстрировали точность, особенно в краткосрочных прогнозах и прогнозах на средние периоды времени, завоевав, таким образом, доверие менеджеров к себе как подручному средству планирования. Во-вторых, постоянное совершенствование аппаратного и программного обеспечения компьютеров повышает эффективность и снижает затраты на применение количественных приемов. В рамках анализа может использоваться большое число переменных, а изящные методы статистического анализа повышают возможности этих приемов удовлетворять нужды менеджеров компаний, занимающихся прогнозированием.

Приемы количественного прогнозирования можно разделить на две категории: анализ временных рядов и причинные модели. Посредством анализа временных рядов прошлое поведение проектируется в будущее. Причинное моделирование представляет собой попытки выявления причин прошлого поведения как способа проектирования в будущее³.

АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ. С помощью приема прогнозирования, именуемого **анализом временных рядов**, оцениваются формы перемен в хронологически упорядоченных данных. Формы перемен определяются в терминах одной из следующих четырех категорий:

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. Длительные тренды | 3. Сезонные колебания |
| 2. Циклические формы | 4. Случайный разброс |

Длительный тренд — это общее поведение переменной в течение длительного периода времени. В рубрике (а) рис. В.3 показана выборка данных, характеризующаяся тенденцией (трендом) ежегодного роста продаж единиц продукции. Спрос на продажи этой компании растет регулярно, и менеджеры планируют продажи на 1997 г., базируясь на этом росте.

Циклическая форма предполагает подъемы и падения, имеющие периодическую природу. Эта форма простирается на несколько лет и не может всегда рассчитываться с постоянной точностью на основе повторяемости цикла. Циклические формы имеют отношение к общим циклам роста и спада, свойственным бизнесу, предсказание которых менеджеры находят исключительно важным. В рубрике (b) рис. В.2 показаны объемы продаж единиц продукции при типичном многолетнем цикле бизнеса.

Сезонные колебания — это регулярное изменение поведения, которое укладывается в период одного года или менее. Сезонные колебания могут вызываться климатическими изменениями, общественными и религиозными традициями. Например, существуют сезонные колебания обращений в скорую помощь — зимой их существенно больше, чем летом.

Другим примером является объем продаж велосипедов, пик которых приходится на ноябрь и декабрь — перед Рождеством, спад в зимние месяцы, подъем весной

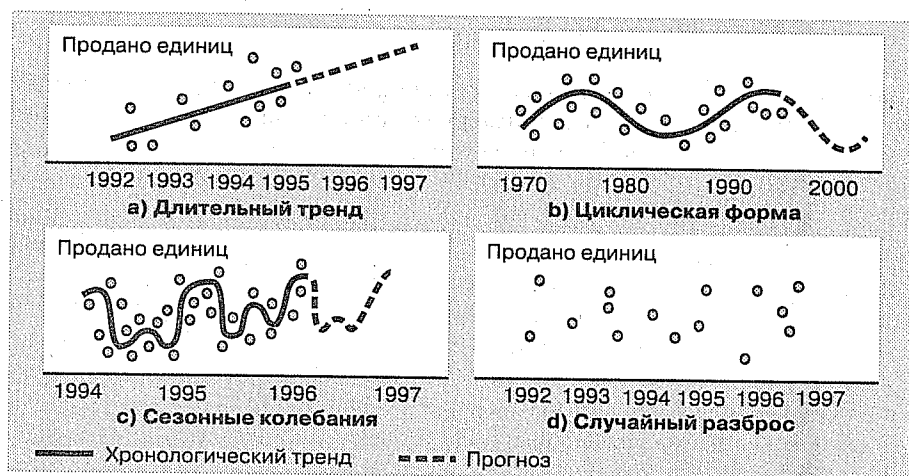


Рис. В.2. Примеры прогнозных форм временных рядов

и летом, а затем новый спад осенью. В рубрике (с) рис. В.2 показана сезонная форма продаваемых единиц продукции, которая помогает менеджерам предсказывать будущие объемы продаж.

Случайный разброс означает, что изменения в объеме продаж имеют место, но они непредсказуемы. Эти произвольные смещения могут вызываться такими факторами, как забастовка, природное бедствие или изменения правительственного регулирования. В рубрике (d) рис. В.2 показаны данные, которые характеризуются случайным разбросом. Менеджеры не могут опираться на случайный разброс для предсказания будущей деятельности.

Анализ временных рядов используется для предсказания поведения в краткосрочной перспективе и на периоды времени средней продолжительности. Его сила заключена в возможности расчета сезонных колебаний и долгосрочных тенденций. Анализ временных рядов работает наилучшим образом, когда внешнее окружение бизнеса относительно стабильно, т. е. когда прошлое является хорошим индикатором будущего. Во внешнем окружении, отличающемся радикальным изменением вкусов потребителей или случайными событиями, которые оказывают сильное воздействие на объем продаж, модели временных рядов не дают точных результатов, поэтому целесообразность их использования сомнительна.

Одной из компаний, которая умеет извлекать пользу из применения для прогнозирования временных рядов, является *Huffy Corporation* (см. вставку В1).

МОДЕЛИ КАУЗАЛЬНОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ. Прием прогнозирования, называемый **каузальным (причинным) моделированием**, — это попытка предсказать поведение, именуемое *зависимой переменной*, с помощью анализа его причин, именуемых *независимыми переменными*. Таким образом, используя каузальное моделирование, можно попытаться предсказать объем продаж (зависимую переменную), оценивая те факторы, которые вызывают увеличение и снижение продаж, включая сумму затрат на рекламу, цену единицы продукции, цены конкурентов и ставку общей инфляции (независимые переменные). Этот прием отличается от простого проектирования будущих продаж на базе прошлых⁴.

ВСТАВКА В1. HUFFY CORPORATION

Huffy Corporation — это самый крупный изготовитель велосипедов в США. В начале 1980-х годов заводы *Huffy* работали при максимальной мощности, причем на многих из них действовало несколько производственных линий. Исполнительных руководителей *Huffy* беспокоила проблема целесообразности увеличения мощности предприятий в будущем. Поскольку главная корпоративная цель состояла в 100 % удовлетворении покупателей, менеджеры понимали, насколько важна точная система прогноза объема продаж.

Группе внутренней бухгалтерии и финансов было поручено разработать систему прогнозирования, обладающую следующими характеристиками:

1. Быть доступной для использования менеджерами, ответственными за весь ассортимент продукции и филиалы корпорации.
2. Использовать данные из текущей базы данных системы информации менеджмента.
3. Быть эффективной по затратам.
4. Быть легко поддерживаемой и доступной пониманию менеджерами, не являющимися техническими специалистами.
5. Базировать прогнозы на имеющихся данных по объемам продаж.
6. Обеспечивать точность прогноза в пределах $\pm 5\%$ для филиалов, $\pm 10\%$ по каждому виду продукции и $\pm 10\%$ по каждой торговой марке.

После изучения многих приемов прогнозирования менеджеры *Huffy* остановили свой выбор на одной из моделей временных рядов. Они нашли ее простой в использовании, поскольку эта модель позволяла обходиться без сложных статистических методов. Окончательно принятая модель предсказывала будущие объемы продаж, базируясь на циклических и сезонных колебаниях за предыдущие шесть месяцев торговых операций. Модель временных рядов оказалась простой для понимания и достаточно точной с точки зрения целей прогнозирования корпорации *Huffy*⁵.

При осуществлении выбора между предсказаниями на базе временных рядов и с помощью причинного моделирования менеджеры должны отдавать себе отчет в том, что предсказания на базе временных рядов лучше описывают сезонные колебания продаж и лучше прогнозируют увеличение или снижение объемов продаж. Казуальные модели обеспечивают лучшую информацию о том, каким образом можно повлиять на такую зависимую переменную, как продаваемое количество единиц продукции.

Оба подхода, как временные ряды, так и казуальное прогнозирование, могут давать надежные прогнозы, если их использование начинается с правильно устанавливаемых данных и допущений. С целью максимизации выгод менеджерам, использующим причинные модели или модели временных рядов, можно пожелать работать в тесном сотрудничестве со специалистами, владеющими различными научными инструментами менеджмента.

КАЧЕСТВЕННЫЕ ПРИЕМЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Качественные приемы используются в тех случаях, когда нет количественных, хронологически упорядоченных данных. **Качественные прогнозы** основываются на суждении экспертов. Тремя полезными формами качественного прогнозирования являются метод Дельфи, метод совокупного мнения продавцов, метод экспертных оценок.

МЕТОД ДЕЛЬФИ. Процесс, в результате которого эксперты приходят к консенсусу относительно будущих событий, не прибегая к дискуссии лицом к лицу, назы-

вается методом Дельфи. Как средству принятия общего решения процедуре Дельфи было уделено внимание в гл. 9.

Этот метод особенно эффективен для технологических прогнозов, поскольку точных данных для предсказания прорывов в технологической сфере никогда нет. Специалисты в области технологий заполняют ответами вопросники, касающиеся будущих событий, а затем их ответы обобщаются и вновь направляются участникам процесса. Они составляют новый вопросник, базируясь на собственных ответах и оценках других экспертов.

Прием Дельфи способствует независимости мышления экспертов, препятствует непосредственной конфронтации участников процесса и лишает их возможности отстаивать свои идеи. Его наиболее существенное преимущество состоит в том, что эксперты, имеющие широкий разброс мнений, могут совместно пользоваться информацией о мнениях друг друга, что способствует достижению согласия предсказаний на будущее.

МЕТОД СОВОКУПНОГО МНЕНИЯ ПРОДАВЦОВ. Еще один прием, называемый **методом совокупного мнения продавцов**, базируется на комбинированном суждении персонала торговли, работающего на периферии бизнеса. Опытные работники торговли знают своих потребителей и обычно чувствуют колебания нужд потребителей и моделей поведения покупателей еще до того, как изменения находят отражение в количественных данных. Среди работников торговли проводится анкетный опрос относительно ожидаемых покупок потребителей в определенный предстоящий период времени. Каждая оценка рассматривается районным или региональным менеджером торговли, который обобщает мнения работников периферии бизнеса и вносит коррективы применительно к ожидаемым изменениям экономических условий. Согласно результатам *Dun and Bradstreet*, многие работники торговли способны дать хорошие прогнозы, за исключением случаев неожиданных и резких спадов. В особенно неблагоприятные периоды времени и менеджеры, и работники торговли склонны смотреть в будущее слишком оптимистично.

МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК. Третьим приемом является **метод экспертных оценок**, иногда называемый *мнением жюри исполнительного руководства*, представляющий собой осреднение мнений менеджеров из разных подразделений и отделов компании. Он подобен процедуре Дельфи в том отношении, что членам жюри нет необходимости встречаться лицом к лицу. Поскольку мнения высказываются несколькими людьми, прогноз оказывается менее рискованным, чем мог бы оказаться при осуществлении кем-то одним. Этот быстрый метод не требует больших затрат и детального статистического анализа. Он позволяет использовать преимущество знания менеджментом внешнего окружения по прошлому опыту и его умения выносить здравое суждение. Метод экспертных оценок был использован для прогноза перепроизводства новых автомобилей в 1990-е гг. Эксперты видели, что новые заводы, построенные японскими и американскими изготовителями автомобилей, могут привести к перепроизводству 6 млн машин. Базируясь на этом прогнозе, некоторые компании ограничили расширение заводов.

Все виды прогнозирования базируются на хронологически упорядоченных моделях, а в тех случаях, когда точных хронологических данных нет, применяются приемы *качественного прогнозирования*. Если менеджеры чувствуют, что на точ-

ность прогноза оказывают влияние систематические ошибки экспертов, они могут вносить в них в будущем коррективы, организуемые по принципу обратной связи с обучением. По мере того как менеджеры или другие эксперты замечают, что их прогнозы завышены или занижены, они обретают навыки более точного предсказания на дальнейшие периоды времени.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ

Как только разработан прогноз продаж, менеджеры начинают использовать эту информацию при планировании будущих действий фирмы. Существует много количественных приемов, которые помогают менеджерам в деле планирования. Три типа подобных приемов информируют менеджеров о том, сколько единиц продукции должно быть продано, прежде чем она станет прибыльной (анализ безубыточности), при какой комбинации продукции можно минимизировать затраты (линейное программирование) и каким образом составить календарные графики сложных проектов, чтобы завершить их реализацию в кратчайшие сроки (метод ПЕРТ). Приведенным ниже обсуждением иллюстрируется, каким образом эти приемы помогают при планировании некоторых ситуаций.

АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

Анализ безубыточности — это количественный прием, помогающий менеджерам определять уровень продаж, при котором итоговые доходы равны итоговым затратам, т. е., при котором фирма выходит на самоокупаемость. Как показано на рис. В.3, анализом безубыточности описываются взаимосвязи между единицами выпуска продукции, доходом от продаж и затратами. Этот анализ является важным инструментом малого бизнеса и может давать ответы на такие вопросы, как: что произойдет с объемом продаж и прибылями, если установить повышение затрат на 10 %, а цены оставить прежними; что мы можем сделать, если конкурент снижает цены на 10 %, а наш объем продаж падает на 5 %; каким должно быть увеличение объема продаж, чтобы покрыть 15 % рост рекламного бюджета; каков тот предел, при котором операции компании необходимо просто прекратить. Ответы на все эти вопросы можно получить, используя в анализе безубыточности следующие переменные:

1. *Постоянные затраты.* Затраты, которые остаются одними и теми же вне зависимости от уровня производства, например погашение ссуды под залог здания. Постоянные затраты, представленные на рис. В.3 горизонтальной линией, остаются равными \$ 500 и при низком, и при высоком объеме производства.
2. *Переменные затраты.* Затраты, которые меняются в зависимости от количества единиц производимой продукции, например затраты на сырые материалы. Эти затраты возрастают с увеличением объема производства и на рис. В.3 представляют собой разность между валовыми издержками и постоянными затратами.
3. *Валовые издержки.* Сумма постоянных и переменных затрат, иллюстрируемая на рис. В.3 диагональной линией.
4. *Валовые доходы.* Валовые доходы в долларах по данной единице продукции, показанные на рис. В.3 более крутой диагональной линией. Валовые доходы рассчитываются как произведение количества продаваемых единиц продукции на цену единицы.

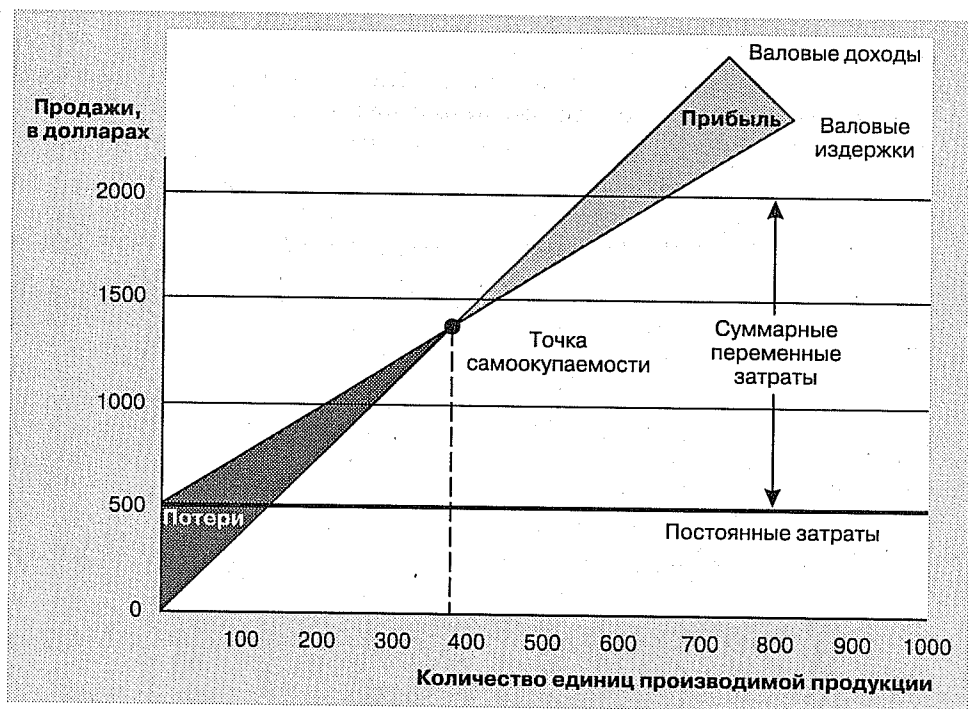


Рис. В.3. Модель анализа безубыточности

5. **Точка самокупаемости.** Объем производства, при котором валовые доходы равны валовым издержкам. На рис. В.3 это точка пересечения двух диагональных линий. Как показано пунктирной линией, в данном конкретном примере точке самокупаемости соответствует около 380 единиц продукции.
6. **Прибыль.** Сумма, на которую валовые доходы превышают валовые издержки. На рис. В.3 прибыль возникает при объеме производства выше точки самокупаемости.
7. **Потери.** Сумма, на которую валовые издержки превышают валовые доходы. Из рис. В.3 видно, что они имеют место, когда объем производства ниже точки самокупаемости.

Применение этих понятий к организационной ситуации может быть проиллюстрировано расчетом точки самокупаемости для *CCC Bakeries*, небольшого бизнеса в Калифорнии (см. вставку В2).

ЛИНЕЙНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ

Линейное программирование применяется для решения таких проблем планирования, как размещение ресурсов в соответствии с требованиями обеспечения конкурентоспособности или установление эффективного структурного состава чего-либо. Фермеры желают готовить самые дешевые кормовые смеси, которые оказываются достаточно питательными для откорма цыплят. Нефтяные компании должны решать, изготавливать на каком-то нефтеочистительном заводе больше топлива для реактивных самолетов либо отдать предпочтение производству нагревательных при-

ВСТАВКА В2. CCC BAKERIES

Высокая доходность и грандиозная прибыль производителей выпечных изделий приводят к нешуточным маркетинговым войнам между фирмами в Канаде и Соединенных Штатах. Магазины выпечных изделий невелики и обычно отличаются наивысшим показателем объема продаж на квадратный фут площади любой точки розничной торговли. Например, компании *Original Great American Chocolate Chip Cookie Company* в Атланте, *Mrs. Field Cookies* в Парк-Сити, штат Юта, *David's Cookies* в городе Нью-Йорк и *Original Cookie Company* в Кливленде являются четырьмя наиболее быстро расширяющимися сетями торговли выпечкой⁶.

Джен Смит основала компанию *Chocolate Chip Cookies Bakeries* в северной Калифорнии. У нее уже есть два магазина, но она подумывает обзавестись третьим в одном из торговых рядов Сан-Франциско. Прежде чем открыть магазин, она пожелала рассчитать операционные затраты и объем продаж, необходимый для обеспечения прибыльности. Опыт работы двух магазинов дал ей надежные данные о затратах на оплату труда и приобретение исходных материалов, а контакты с владельцами торгового ряда в Сан-Франциско позволили определиться с затратами на аренду, и платой за использование оборудования.

Ниже представлены цифры ее расчетов в \$:

Постоянные затраты:

Аренда	700
Заработная плата:	
Менеджер	800
Работники на неполный день	300
Плата за оборудование	500
Сумма постоянных затрат	2300

Переменные затраты:

Смеси для выпечки	0,25/на изделие
Бумажные мешки и салфетки	0,01/на изделие
Сумма переменных затрат	0,26/на изделие
Оценка дохода	0,53/за изделие

На рис. В.4 представлен анализ безубыточности для планируемого магазина выпечных изделий. Горизонтальная линия отражает постоянные затраты \$ 2300. Линия валовых издержек рассчитывается посредством сложения переменных затрат с постоянными. Линия валового дохода отражает поступление \$ 0,53 за каждое выпечное изделие. Этот анализ показывает, что Джен должна продавать 8518 изделий только для того, чтобы достичь самоокупаемости.

боров в зависимости от затрат на сырую нефть и цен на рынке. Авиационные транспортные компании заботит определение состава самолетного парка на разных маршрутах в зависимости от цен на топливо и пассажирских нагрузок. Производственным менеджерам приходится решать, можно ли максимизировать прибыли, производя больше продукции типа А и меньше продукции типа В, либо наоборот. Линейное программирование — это хороший прием для решения подобного рода проблем. Например, его методы были использованы при разработке модели планирования и управления лесного хозяйства Новой Зеландии (учитывались такие факторы, как количество и типы деревьев, подлежащих порубке, планы новых посадок и движение денежной наличности)⁷.

Линейное программирование — это математический аппарат, предназначенный для размещения ресурсов с целью оптимизации достижения заранее определяемой

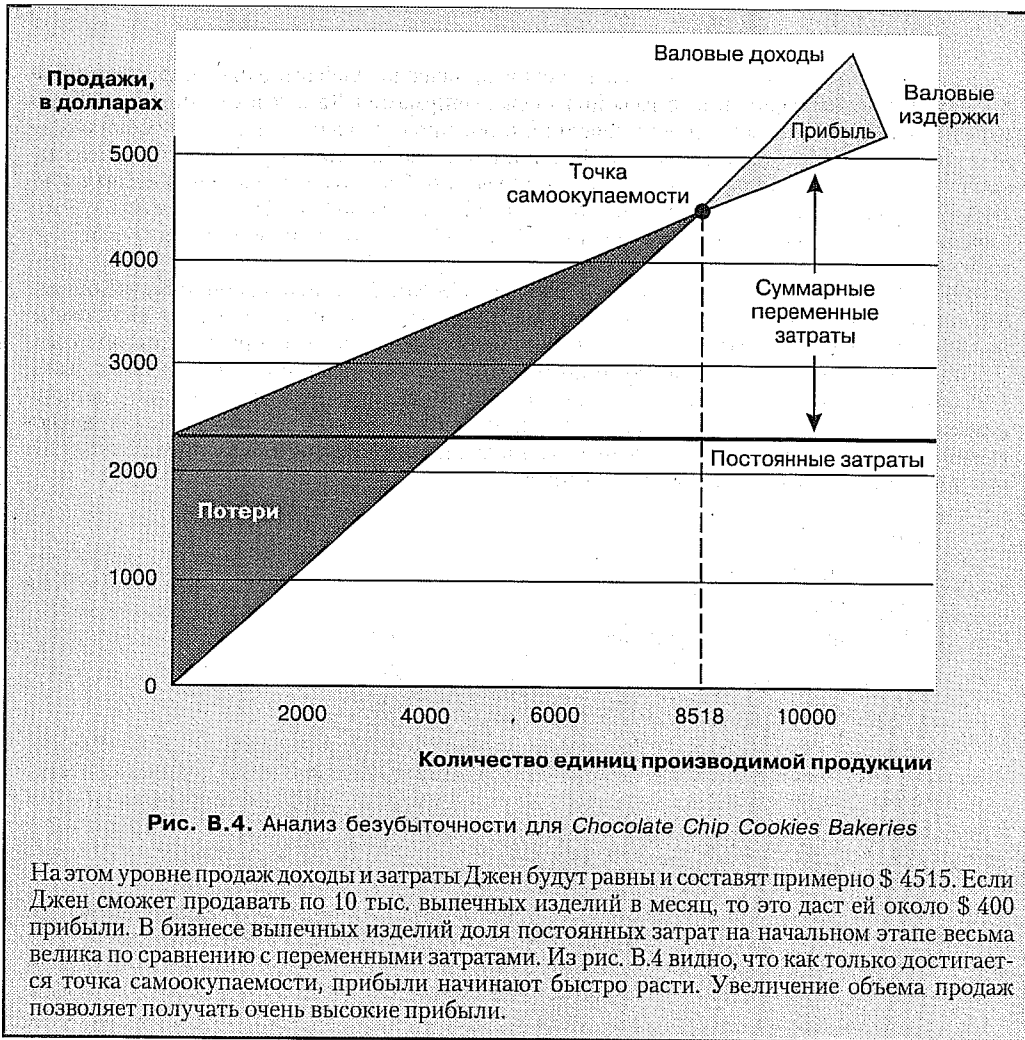


Рис. В.4. Анализ безубыточности для *Chocolate Chip Cookies Bakeries*

На этом уровне продаж доходы и затраты Джен будут равны и составят примерно \$ 4515. Если Джен сможет продавать по 10 тыс. выпечных изделий в месяц, то это даст ей около \$ 400 прибыли. В бизнесе выпечных изделий доля постоянных затрат на начальном этапе весьма велика по сравнению с переменными затратами. Из рис. В.4 видно, что как только достигается точка самокупаемости, прибыли начинают быстро расти. Увеличение объема продаж позволяет получать очень высокие прибыли.

цели. Кроме того, при использовании линейного программирования предполагается, что ресурсы, которыми располагает принимающий решение, ограничены.

Менеджеру, который не является техническим специалистом, необходимо понимать только три базисных этапа формулирования проблемы, решение которой может быть найдено методами линейного программирования:

- ◆ **Этап 1.** Определить переменные, имеющие отношение к проблеме. Эти переменные должны находиться под контролем менеджера.
- ◆ **Этап 2.** Определить цель в терминах переменных решения. Возможна только одна цель, поэтому выбирать ее следует тщательно.
- ◆ **Этап 3.** Определить ограничения ресурсов или их рамки *сначала* в виде словесного определения, а затем математически.

Каким образом все эти этапы можно осуществить на практике, демонстрирует следующий пример.

WICKER CLASSICS

Wicker Classics занимается изготовлением плетеных корзин и сидений. В производственном процессе того и другого применяются замачивание, плетение и сушка. Доля прибыли в цене корзины составляет \$ 3,25, в цене сидения — \$ 5. В таблице вставки В3 представлены суммарные данные о количестве часов, которыми располагает производство для замачивания, плетения и сушки, а также нормы времени каждого процесса на одно изделие. Перед менеджерами *Wicker* стоит вопрос: сколько корзин и сидений необходимо изготавливать в день, чтобы максимизировать прибыли?

Этап 1 состоит в определении переменных решения. Что менеджеры *Wicker* могут контролировать в процессе производства? Двумя доступными контролю переменными являются количество корзин и сидений. Следовательно, мы можем принять X_1 = количеству подлежащих производству корзин, X_2 = количеству подлежащих производству сидений.

Этап 2 — это определение функции цели. Цель очевидна: максимизировать прибыли. Она может быть описана математически с использованием двух переменных решения. Прибыль с каждой корзины составляет \$ 3,25, или $3,25X_1$. Точно так же прибыль с каждого сиденья составляет \$ 5, или $5,00X_2$. Суммарные прибыли фирмы будут представляться суммой этих двух составляющих:

$$\text{Максимальные прибыли} = 3,25X_1 + 5,00X_2.$$

На этапе 3 определяются ограничения ресурсов. Это наиболее трудный этап формулирования модели линейного программирования. Производство *Wicker* ограничено по трем составляющим ресурсам. Словесно эти ограничения выражаются следующим образом:

1. Суммарное время замачивания не может превышать 60 ч.
2. Суммарное время плетения не может превышать 90 ч.
3. Суммарное время сушки не может превышать 108 ч.

Мы можем представить эти ограничения математическими выражениями. Суммарное время замачивания должно быть меньше или равно 60 ч. Материал для корзины необходимо замачивать в течение 0,2 ч, а для сиденья 0,4 ч. Суммарное пребывание корзин и сидений в этом производственном процессе не должно превышать 60 ч. Следовательно, наше математическое выражение может выглядеть, как

$$0,2X_1 + 0,4X_2 \leq 60.$$

Таким же образом можно описать математически и два других ограничения. Время плетения не должно превышать 90 ч, что выражается, как

$$0,4X_1 + 0,4X_2 \leq 90.$$

Время сушки должно быть не более 108 ч, или

$$0,3X_1 + 0,8X_2 \leq 108.$$

И наконец, последние ограничения, смысл которых состоит в том, чтобы математические расчеты оставались в реальном диапазоне величин, т. е. чтобы объем производства корзин или сидений не получался меньше нулевого значения. Математически это выражается так:

$$X_1 \geq 0,$$

$$X_2 \geq 0.$$

В общем виде формулировка задачи выглядит следующим образом:

♦ Максимум прибылей = $3,25X_1 + 5,00X_2$

♦ При условиях:

$$\text{Время замачивания} - 0,2X_1 + 0,4X_2 \leq 60.$$

$$\text{Время плетения} - 0,4X_1 + 0,4X_2 \leq 90.$$

**ВСТАВКА ВЗ. РЕСУРСНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ
WICKER CLASSICS**

	Время замачивания (часы)	Время плетения (часы)	Время сушки (часы)	Прибыль (в долларах)
На корзину	0,2	0,4	0,3	3,25
На сидение	0,4	0,4	0,8	5,00
Производственные возможности (в часах)	60,0	90,0	108,0	

Время сушки — $0,3X_1 + 0,8X_2 \leq 108$.

Неотрицательность переменных — $X_1 \geq 0, X_2 \geq 0$.

На рис. В.5 графически представлены ограничения ресурсов *Wicker Classics*. Каждое ограничение определяет границу области, называемой *областью допустимых решений*, которая определяется ограниченностью ресурсов. Оптимальное решение по максимизации прибылей находится на пересечении двух или более ограничений на кромке области допустимых решений. Такими пересечениями являются точки А, В, С или D. Специалисты используют для решения задач линейного программирования компьютеры и сложное программное обеспечение. Для таких простых задач, как проблема *Wicker Classics*, решение может быть найдено графически, что и демонстрируется рис. В.4. Максимизация прибылей формально определяется как точка (А, В, С или D), которая дальше всех отстоит от начала координат (0) и через которую может быть проведена линия, имеющая всего одну общую с областью допустимых решений точку. На рис. В.5 таковой является точка С, поскольку она дальше всех отстоит от начала координат, а зеленая линия, проведенная через точку С, касается области допустимых решений только в одной точке. Таким образом, состав продукции для максимизации прибылей определяется производством 125 корзин и 85 сидений⁸.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ КОМПЬЮТЕРЫ. Линейное программирование может показаться сложным методом, но оно имеет широкое поле применения в малом бизнесе. С появлением персональных компьютеров и нового программного обеспечения этот мощный инструмент можно использовать в малом бизнесе для планирования и принятия стратегических решений. Пользователю достаточно ввести информацию о затратах и других ограничениях в таблицу Lotus 1–2–3, и компьютер выполнит расчет того, что должно быть оптимизировано. Затраты на программное обеспечение невелики, в зависимости от его сложности они могут составить от 200 до \$ 1000.

Например, *Hawley Fuel Corporation* использует персональный компьютер, чтобы составлять самые дешевые угольные смеси, которые удовлетворяют требованиям потребителей сферы коммунальных услуг, в частности, по содержанию серы, золь-

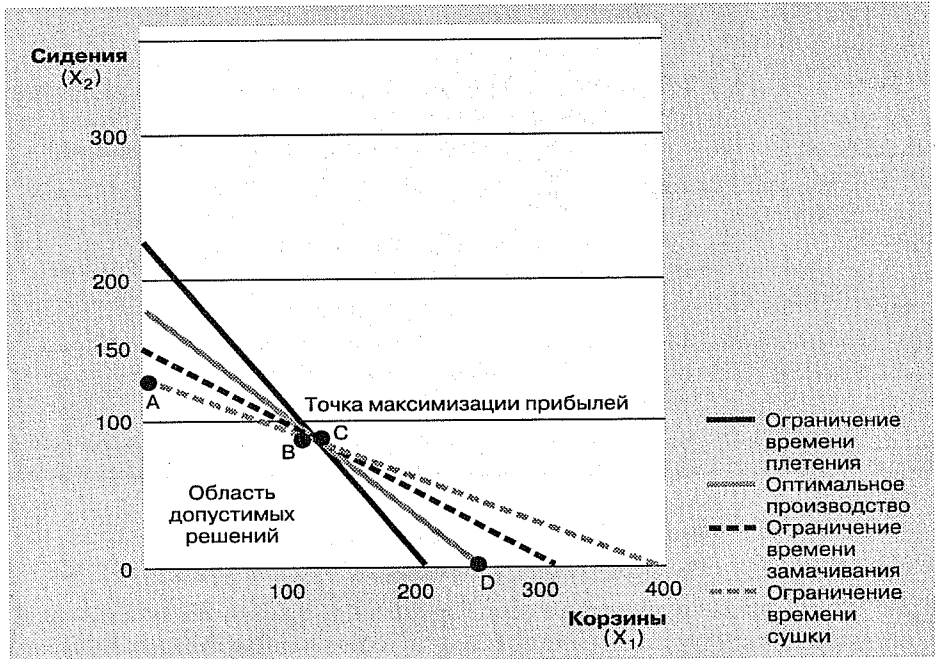


Рис. В.5. Графическое решение задачи линейного программирования *Wicker Classics*

ности и теплотворной способности. Даже те менеджеры малого бизнеса, которые не знакомы с математическими основами, принимая решения, без труда могут пользоваться персональными компьютерами и программными средствами для решения задач методами линейного программирования⁹.

МЕТОД ПЕРТ

Организации часто оказываются в ситуации, когда для выполнения какой-то большой программы необходимо разработать сложный план, который будет использован всего один раз. Реализация больших программ может включать в себя множество взаимосвязанных действий.

В 1958 г. военно-морской флот США столкнулся с непосильной задачей координации тысяч подрядчиков, привлеченных к строительству атомной подводной лодки «Полярис». Для управления строительством подводных лодок этого класса был разработан метод оценки и пересмотра программ (Program Evaluation and Review Technique), метод ПЕРТ (PERT).

Метод ПЕРТ дает менеджерам возможность преобразовать программу в систему специфических операций и заранее спланировать их выполнение. ПЕРТ позволяет выявить узкие места и показать, необходимо ли перераспределение ресурсов. Этот метод дает также возможность построить карту реализации программы и обеспечить менеджеров возможностью контроля ее реализации, определяя своевременность и надлежащую последовательность начала и завершения конкретных операций.

Использование метода ПЕРТ определяется требованием соблюдения следующих четырех этапов:

1. Идентифицировать все основные операции (задачи), подлежащие выполнению в рамках реализации программы.
2. Определить последовательность, в которой задачи должны выполняться, и возможность одновременного выполнения задач.
3. Определить количество времени, необходимого для выполнения каждой задачи.
4. Графически определить сеть ПЕРТ, предназначенную для контроля реализации программы.

Сеть ПЕРТ — это графическое представление большой программы. *Операции* — это задачи, которые должны быть выполнены для окончательного завершения программы. Каждая операция должна иметь дискретное начало и окончание. В графическом представлении сети ПЕРТ операции иллюстрируются непрерывными линиями. *События* представляют собой начало и конец специфических операций. События представляются в сети ПЕРТ кружочками с цифрами. *Пути* — это последовательности операций и событий на схеме сети ПЕРТ. Менеджеры программы определяют последовательность операций, подлежащих выполнению для завершения программы в целом. *Критическая операция* — это операция, задержка которой приведет к замедлению реализации программы в целом. Путь, характеризующийся самым долгим суммарным временем его прохождения, носит название *критического пути* и представляет собой общее время реализации программы¹⁰.

С применением метода ПЕРТ лучше всего ознакомиться на конкретном примере (см. вставку В4).

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ КОМПЬЮТЕРЫ. Даг Блэк из *Career Resources, Inc.* рисовал сеть ПЕРТ вручную, но с помощью микрокомпьютеров получить графическое представление ПЕРТ много проще. В настоящее время на рынке есть более двух десятков пакетов программного обеспечения планирования программ. Эти пакеты обеспечивают простой метод графического представления сети и пригодны для любого рода задач. Например, Рик Гёриг, координатор производства *Westuff Tool & Die* в Сент-Луисе, может координировать сразу 80 различных программ, распечатывая графики и календарные планы по каждой на своем персональном компьютере *IBM*. Он даже связывает эти программы воедино в виде одного большого календарного графика, чтобы продемонстрировать потребность в ресурсах для завода в целом. *Nuvatec, Inc.*, расположенная в Даунерс Гроу, штат Иллинойс, управляет 50 консультационными программами с помощью микрокомпьютера. Задачи и требуемое время их выполнения для каждого этапа консультационной программы вводятся в компьютер, который обеспечивает удобный метод отчетности о состоянии консультативных программ для потребителей, а также прогнозирует возможные неприятные сюрпризы¹¹.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

Теперь мы возвращаемся к количественным приемам, которые помогают менеджерам осуществлять выбор в условиях риска и неопределенности. Из материала гл. 9 мы помним, что принятие менеджерских решений осуществляется в шесть этапов: определение проблемы, установление диагноза, разработка альтернативных вариантов решения, выбор одной из альтернатив, реализация и оценка/обратная связь. вспомо-

ВСТАВКА В4. CAREER RESOURCES, INC.

Career Resources, Inc. — это консультативная фирма, которая устраивает семинары повышения квалификации для компаний всей страны. Планирование проведения таких семинаров может представлять собой трудную программу, поскольку у компаний разные требования, и своевременно должно обеспечиваться немалое число факторов. Даг Блэк, исполнительный директор подразделения программ обучения, решил разработать сеть ПЕРТ для очередного семинара повышения квалификации. Он начал с составления перечня всех операций, которые надлежало выполнить, определяя, какая из них должна выполняться прежде или после других. Результаты этой его работы представлены на рис. В.6.

Следующий этап затеи Дага состоял в определении времени, необходимого для выполнения каждой операции. Для этого он и еще два менеджера дали оптимистическую, наиболее вероятную и пессимистическую оценки продолжительности каждой операции. Оптимистическая продолжительность показывает, насколько быстро может быть выполнена каждая операция, если не возникнет никаких препятствий и проблем. Пессимистическая оценка говорит о продолжительности операции, если все будет идти не так, как надо. Наиболее вероятная оценка определяет продолжительность операции в случае возникновения всего нескольких рутинных проблем.

Ожидаемое время представляет собой средневзвешенное значение этих трех оценок. Наиболее вероятная продолжительность принималась с весовым коэффициентом 4. Итоговое оценочное время рассчитывалось по следующей формуле:

$$\text{Оценочное время} = (\text{Оптимистическое} + (4) \text{ Наиболее вероятное} + \text{Пессимистическое}) / 6.$$

Ожидаемое время для расчета каждой операции показано в правой колонке табл. В.6.

Базируясь на информации таблицы рис. В.6, Даг вычертил сеть ПЕРТ, представленную на рис. В.6. Эта сеть показывает, когда должно заканчиваться выполнение определенных операций, чтобы был возможен переход к следующей операции. Критический путь, как наиболее долгий путь по сети, определен Дагом как А-В-С-Н-И-Д. Таким образом, продолжительность выполнения программы оценивается $4 + 6 + 5 + 3 + 8 + 4$ неделями.

гательные средства принятия решений фокусируются на четвертом этапе — выборе альтернативы. Сначала мы рассмотрим два количественных подхода к принятию решений: платежную матрицу и дерево решений. Затем обсудим имитационные модели, представляющие собой некоторое расширение этих двух подходов к принятию решений.

ПЛАТЕЖНАЯ МАТРИЦА

Чтобы использовать **платежную матрицу** в качестве вспомогательного средства принятия решений, менеджер должен располагать возможностью определения четырех переменных: стратегии, состояния природы, вероятность возникновения состояний природы и ожидаемый исход (исходы).

СТРАТЕГИИ. *Стратегии* — это альтернативы решения. Стратегий может быть две или десять, в зависимости от числа доступных альтернатив. Например, менеджер, желающий открыть новый магазин, может рассматривать четыре разных места

Операция	Описание	Оценочное время (в нед)				
		предшествуют	оптимистичное	наиболее вероятное	пессимистичное	ожидаемое
A	Определение темы	—	3,0	4,0	5,0	4,0
B	Привлечение лекторов	A	4,0	5,0	12,0	6,0
C	Нахождение мест проведения	—	2,0	4,0	6,0	4,0
D	Выбор места	C	3,0	4,0	5,0	4,0
E	Разработка планов командировок лекторов	B, D	1,0	2,0	3,0	2,0
F	Окончательные планы по лекторам	E	2,0	4,0	6,0	4,0
G	Подготовка уведомлений	B, D	2,0	4,0	12,0	5,0
H	Распределение уведомлений	G	2,0	3,0	4,0	3,0
I	Бронирование мест	H	6,0	8,0	10,0	8,0
J	Решение деталей в последнюю минуту	F, I	3,0	4,0	5,0	4,0

Рис. В.6. Операции, необходимые для составления программы обучения

его расположения, а какой-то университет, намеревающийся расширить свой футбольный стадион, может принять в качестве альтернатив его расчет на 8, 15 или 20 тыс. дополнительных мест.

СОСТОЯНИЯ ПРИРОДЫ. Будущие события или условия, которые имеют отношение к исходам решения, называются **состояниями природы**. Например, состояниями природы для мест открытия нового магазина могут быть предполагаемые объемы продаж в каждом местоположении, а в случае расширения футбольного стадиона в качестве таковых может выступать дополнительное количество оплачивающих места болельщиков на футбольных играх.

ВЕРОЯТНОСТЬ. Вероятность представляет собой выраженную в процентах возможность того, что данное состояние природы действительно будет иметь место. Скажем, владелец магазина может рассчитать вероятность получения прибыли на месте 1 как 20 %, на месте 2 как 30 %, и на месте 3 как 50 %. В платежную матрицу вероятность 50 % будет вноситься как 0,5. Администраторы университета должны

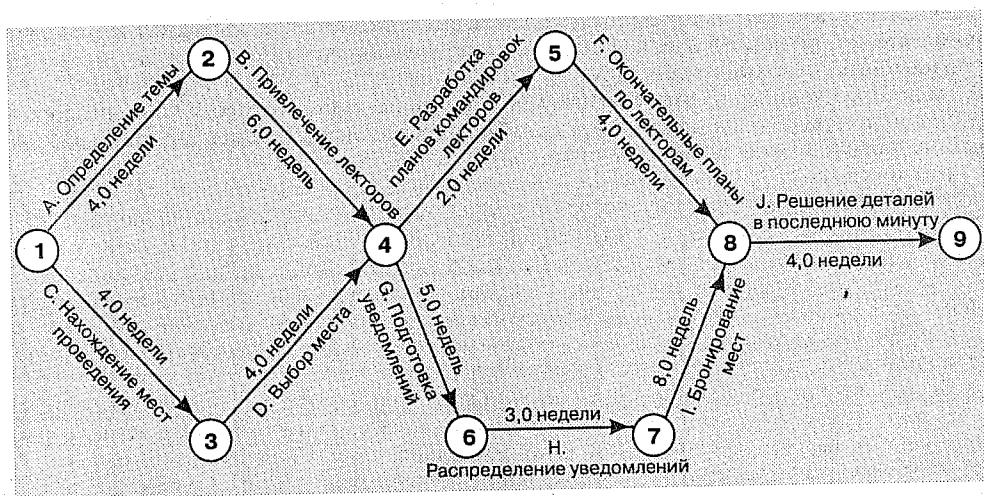


Рис. В.7. Сеть ПЕРТ для составления программы обучения

будут оценить вероятность заполнения стадиона для каждого условия 8, 15 и 20 тыс. дополнительных мест. Вероятности, ассоциируемые с состояниями природы, должны в сумме составлять 100 %.

ИСХОД. Исход — это платеж, рассчитанный для каждой стратегии при заданных вероятностях, ассоциируемых с каждым состоянием природы. Исход называется **математическим ожиданием**, представляющим собой средневзвешенное значение для каждого возможного исхода по альтернативе решения. Например, владелец магазина может рассчитать ожидаемую прибыль по каждому местоположению магазина, а университетские администраторы — ожидаемый доход, ассоциируемый с каждой строительной альтернативой дополнительного сооружения 8, 15 и 20 тысяч мест.

Чтобы проиллюстрировать платежную матрицу в действии, рассмотрим проблему, перед лицом которой оказались менеджеры *Sanders Industries*, которые пытаются решить, каким образом финансировать строительство нового завода и его оборудование.

SANDERS INDUSTRIES

Старшие менеджеры *Sanders Industries* желают увеличить фонды на финансирование строительства и нового механического оборудования одного нового завода, который предполагается разместить в канадской провинции Альберта. Они определили, что могут обратиться к трем альтернативным источникам финансирования: выпуску обыкновенных акций, облигаций и привилегированных акций. Желательный исход решения — чистые доллары, которые можно привлечь с помощью каждого из этих финансовых инструментов. Состоянием природы, которое воздействует на решение, является ставка процента в момент выпуска ценных бумаг, поскольку процентные ставки оказывают влияние на способность фирмы привлекать инвестиционные доллары. Если ставки процента высоки, инвесторы предпочитают облигации; если они низки, привлекательнее акции. Финансовые эксперты *Sanders* уведомили менеджеров, что если ставки процента будут высоки, то

выпуск обыкновенных акций принесет \$ 1 млн, выпуск облигаций — \$ 5 млн, а привилегированные акции дадут \$ 3 млн. Если ставки процента будут находиться на умеренном уровне, обыкновенные акции дадут 3,5, облигации — 3,5 и привилегированные акции \$ 3 млн. При низких процентных ставках обыкновенные акции принесут 7,5, облигации — 2,5 и привилегированные акции \$ 4,0 млн. Финансовые эксперты оценили также вероятность низких ставок в 10 %, умеренных — в 40 и высоких — в 50 %.

Высшие менеджеры Sanders пожелали воспользоваться какой-то логической структурой для принятия своего решения, и платежная матрица оказалась вполне подходящей. Три альтернативы решения, т. е. выпуск обыкновенных акций, облигаций и привилегированных акций, показаны в таблице рис. В.8. Шапка этой таблицы — три состояния природы, т. е. низкие, умеренные и высокие ставки процента. Перечень стратегий по вертикали таблицы и перечень состояний природы по ее горизонтали как раз и определяют платежную матрицу. В шапке таблицы показаны также вероятности, ассоциируемые с каждой ставкой процентов.

Исход решения, по определению менеджеров, должен состоять в определении наибольшего математического ожидания значения денежной массы, которая может быть получена в результате выпуска ценных бумаг какого-то одного типа. Следовательно, менеджеры должны рассчитать математические ожидания поступления наличности, ассоциируемые с каждой альтернативой решения. Расчет математического ожидания для каждой альтернативы решения выполняется посредством умножения соответствующей денежной суммы на вероятность ее получения. Для цифр, представленных в таблице рис. В.8, математическое ожидание для каждой стратегии вычисляется следующим образом.

Математическое ожидание по выпуску обыкновенных акций

$$\begin{aligned}
 &= (0,1)(7,5 \text{ млн}) \\
 &\quad + (0,4)(3,5 \text{ млн}) \\
 &\quad + (0,5)(1,0 \text{ млн}) \\
 &= \$ 2,65 \text{ млн.}
 \end{aligned}$$

Математическое ожидание по выпуску облигаций

$$\begin{aligned}
 &= (0,1)(2,5 \text{ млн}) \\
 &\quad + (0,4)(3,5 \text{ млн}) \\
 &\quad + (0,5)(5,0 \text{ млн}) \\
 &= \$ 4,15 \text{ млн.}
 \end{aligned}$$

Стратегия (альтернатива решения)	Событие (Уровень ставки процентов/Состояние природы)		
	Низкий (0,1)	Умеренный (0,4)	Высокий (0,5)
Обыкновенные акции	\$7,5 млн	\$3,5 млн	\$1 млн
Облигации	\$2,5 млн	\$3,5 млн	\$5 млн
Привилегирован- ные акции	\$4 млн	\$3 млн	\$3 млн

Рис. В.8. Платежная матрица для Sanders Industries

Математическое ожидание по выпуску привилегированных акций

$$\begin{aligned}
 &= (0,1)(4,0 \text{ млн}) \\
 &\quad + (0,4)(3,0 \text{ млн}) \\
 &\quad + (0,5)(3,0 \text{ млн}) \\
 &= \$ 3,1 \text{ млн.}
 \end{aligned}$$

Согласно этому анализу, наилучшим решением очевидно должен быть выпуск облигаций, который дает математическое ожидание 4 150 000 долларов. Хотя менеджеры не могут быть вполне уверены в том, каким окажется состояние природы, при расчете математического ожидания взвешивается вероятность каждого из них, поэтому предлагаемый выбор обладает наибольшей вероятностью успеха.

ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ

Проблемы менеджмента часто требуют принятия некоторой последовательности решений. Как только одно решение становится очевидным или появляется какая-то дополнительная информация, другое решение требуется корректировать с учетом прошлых ошибок либо в связи с тем, что открывается возможность воспользоваться преимуществом обладания новой информацией. Например, менеджер производства, анализирующий ассортимент продукции компании, может решить добавить к нему, в порядке опытного изготовления, какое-то новое изделие. Если покупатели приобретают это новое изделие, наш менеджер должен решить, каким образом увеличить его производство для удовлетворения спроса. И наоборот, если новое изделие оказывается неудачным с точки зрения спроса, ему придется решить, стоит ли отказываться от изготовления этого изделия.

Такого типа решение трудно получить в структуре платежной матрицы именно по той причине, что речь идет о последовательности решений. Альтернативой платежным матрицам для ситуаций, которые возникают, как некая последовательность, являются **деревья решений**. Цель анализа дерева решений та же, что и в случае использования платежных матриц: выбрать решение, которое обеспечит компании наивысший доход. Применение подхода, именуемого деревом решений, требует использования следующих переменных:

1. Дерево решений, т. е. наглядное представление альтернатив решений, состояний природы и исходов каждого образа действия.
2. Вероятностные оценки каждого возникающего исхода.
3. Платеж (прибыль или потеря), ассоциируемый с каждым возникающим исходом.
4. Математическое ожидание, которое рассчитывается на базе вероятностей и условных платежей по каждой ветви дерева решений.

Дерево решений состоит из ряда узлов и соединительных линий. Узел, обозначаемый квадратиком и называемый *развилкой решений*, представляет альтернативные стратегии, которые имеются в распоряжении у того, кто принимает решение *в данное время*. После развилки решений тот, кто их принимает, может выбрать одну из ветвей дальнейшего следования. Узел, обозначаемый кружочком и называемый *развилкой возможностей*, представляет состояния природы, контроль которых тем, кто принимает решения, невозможен. Для ветвей, исходящих от развилки возможностей, тот, кто принимает решения, не может осуществить выбор пути дальнейшего следования и вынужден ждать после ранее принятого решения, чтобы увидеть, каким окажется состояние природы.

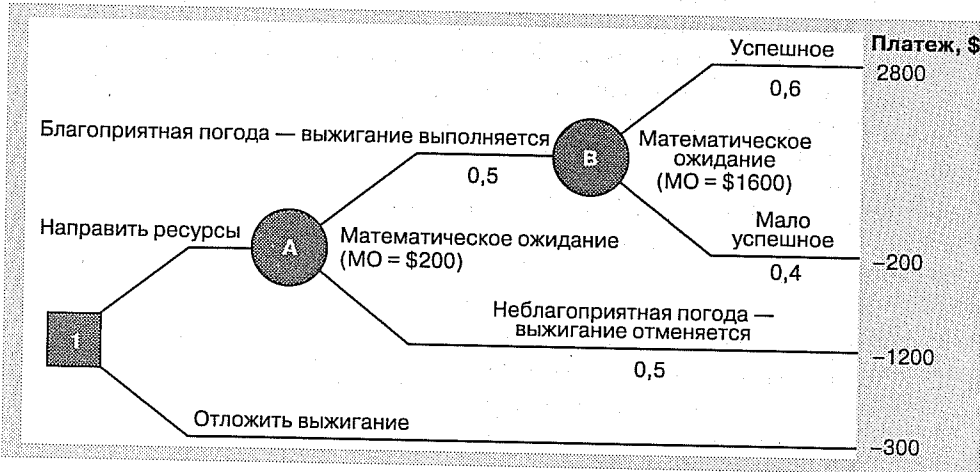
Использование дерева решений можно проиллюстрировать на примере оценки риска и неопределенности, ассоциируемых с решением о контролируемом лесном пожаре в современном лесном хозяйстве.

НАЦИОНАЛЬНАЯ ЛЕСНАЯ СЛУЖБА

Персонал лесного хозяйства часто использует контролируемый пожар для уменьшения опасности естественных пожаров и расширения зон обитания дикой живой природы. Однако решениям о применении огня свойственна неопределенность. Например, решения о направлении персонала и оборудования на место выжигания леса и о том, когда фактически следует начать выжигание, приходится принимать еще до того, как погодные условия и поведение огня могут быть установлены с полной определенностью.

Для определенного места выжигания существует, как иллюстрируется рис. В.9, две основные альтернативы. Развилка решений «1» показывает, что менеджеры лесничества могут либо (1) назначить ресурсы для выжигания, либо (2) отложить его проведение. Центральными для принятия этого решения являются две неопределенности. Первая — фактические погодные условия в день выжигания, иллюстрируемые развилкой возможностей «А». Вероятность того, что погода будет неблагоприятной, равна 50 %, и в этом случае выжигание придется отменить. Вторая неопределенность, вытекающая из решения предпринять выжигание, состоит в ответе на вопрос: будут ли достигнуты цели, или успех выжигания окажется частичным? Это решение иллюстрируется на рис. В.9 развилкой возможностей «В». В данной ситуации специалисты оценивают вероятность успешного выжигания в 60 %, а вероятность незначительного успеха в 40 %.

Столкнувшись с этими двумя неопределенностями, менеджеры Национальной лесной службы должны принять решение: направлять ресурсы или отложить выжигание и подождать получения более достоверной информации? Платежная оценка для каждого исхода показана на рис. В.9 справа от ветвей дерева. Если все пройдет успешно, доход лесной службы составит \$ 2800. Если успех выжигания будет незначительным, то потери составят \$ 200. Если выжигание будет отменено после направления ресурсов, потери окажутся равными \$ 1200. При откладывании выжигания на неопределенный срок, потери, связанные с затратами на менеджмент, будут определяться в \$ 300.



Источник: David Cohan, Stephen M. Haas, David L. Radloff and Richard F. Yancik, «Using Fire in Forest Management: Decision Making under Uncertainty», Interfaces 14 (September–October 1984), 8–19. У# 1984 The Institute of Management Sciences. Перепечатано с разрешения.

Рис. В.9. Дерево решений для контролируемого лесного пожара

Путь выбора наилучшего решения осуществляется с помощью процедуры, называемой процедурой *понижения*. Процедура понижения начинается с концов ветвей и продолжается по дереву в обратном порядке посредством назначения некоторой цены каждой развилке решения или возможностей. Цена развилки — это ожидаемый доход от ветвей, берущих начало в этой развилке. Применение процедуры понижения к данным, представленным на рис. В.9, дает следующие исходы. Математическое ожидание (МО) развилки возможностей «В» составляет $(0,6)(2800) + (0,4)(-200) = \$ 1600$; математическое ожидание развилки возможностей «А» равно $(0,5)(1600) + (0,5)(-1200) = \$ 200$.

Эти цифры дают информацию, необходимую для получения решения. Если менеджеры решают направить ресурсы, то положительное математическое ожидание составит \$ 200. Если они откладывают выжигание, то определенно теряют \$ 300. Таким образом, целесообразно не медлить с запланированным выжиганием, несмотря на неопределенность в отношении погодных условий и возможных результатов¹².

Анализ дерева решений является одним из наиболее широко используемых приемов анализа решений¹³. Так же как для линейного программирования и графического представления сетей ПЕРТ, существует превосходное программное обеспечение и для этого типа анализа. Обычные менеджеры и менеджеры малого бизнеса могут использовать анализ деревьев решений без необходимости найма на работу штатного специалиста. Этот прием может применяться для любых ситуаций принятия решений, в которых возможна оценка вероятностей, а решения образуют некоторую последовательность, например, когда это касается выхода на рынок с новой продукцией, ценообразования, расширения завода, рекламных кампаний или даже приобретения другой фирмы.

ИМИТАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ

Еще одним полезным инструментом для тех, кто принимает менеджерские решения, является имитационная модель. **Имитационная модель** — это математическое представление взаимосвязей переменных в организационных ситуациях реального мира. Например, имитации популярны в рискованном бизнесе новаторства в производственной сфере. Скажем, для какого-то нового мыла менеджеры могут ввести в компьютер данные о том, где это мыло будет выведено на рынок, сколько денег будет потрачено на рекламу, какого рода продвижение нового товара будет осуществлено. В компьютере уже есть данные о предыдущем введении новой продукции, необходимые для сравнения. Такая имитационная модель может предсказать объем годовых продаж нового мыла. Эта имитация займет не более 90 дней и обойдется примерно в \$ 50 тыс. по сравнению с минимум 9 месяцами и \$ 1 млн, необходимых для тестирования какой-то реальной продукции. Однако имитации не всегда точны, особенно для высокого уровня производственного новаторства, за продукцией которого еще нет хронологически упорядоченной статистической базы, но они становятся все более точными, если фирмы занимаются сбором и накоплением статистики нововведений.

Имитации имеют много сфер применения, а поскольку обычно они осуществляются с использованием компьютеров, появляется возможность опробовать множество вариантов. Например, у *Monsanto Corporation* есть один океанский танкер для химических веществ и менеджеры пожелали иметь модель, которая помогала бы им определять такое число рейсов этого танкера на год, которое давало бы максимальные поступления. Ответ был найден в имитационной модели. Она включала в себя девять портов с их ценами на топливо и эксплуатационными тарифами для танкеров этого типа, продолжительностью рейсов между портами, необходимыми

для переходов запасами топлива, временем нахождения в самих портах, ходовым временем и маршрутами следования. Эта имитационная модель вооружила менеджеров-эксплуатационников готовым инструментом для принятия решений. Если менеджерам перевозок было необходимо оценить результат принятия на борт дополнительного груза, они просто имитировали текущий рейс, используя готовую модель. Вводя данные о дополнительном грузе и затраты, связанные с дополнительной остановкой, они могли также получить от модели ответ на вопрос, следует ли повышать скорость перехода для данного рейса, чтобы прием дополнительного груза не сказался на общей продолжительности рейса. Кроме того, они могли рассчитывать увеличение затрат в связи с дополнительной остановкой и просто предъявлять клиенту счет на дополнительные затраты, добавляя к нему разумную сумму прибыли. Использование имитационной модели в помощь принятию менеджерских решений при составлении графика эксплуатации танкера экономит *Monsanto* примерно \$ 20 тыс. в год ¹⁴.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ГРАНИЦЫ ПРИМЕНЕНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ СРЕДСТВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

При избирательном применении приемы менеджмента позволяют получить информацию для улучшения как планирования, так и принятия решений. Многие отрасли бизнеса имеют подразделения исследования операций, в которых трудятся специалисты, умеющие применять научный инструментарий менеджмента для преодоления организационных проблем. А благодаря использованию компьютеров и доступного всем программного обеспечения вспомогательные средства могут применять и менеджеры малого бизнеса. Однако вне зависимости от того, используются эти приемы в малом или большом бизнесе, менеджеры должны иметь четкое представление об их сильных сторонах и границах применения, общий обзор которых представлен в табл. В2.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Главной силой вспомогательных средств в менеджменте является их способность повышать эффективность решений во многих ситуациях. Причинные модели помогают менеджерам разобраться в истоках будущего увеличения или снижения объемов продаж. Деревья решений, платежные матрицы и сети ПЕРТ оказываются

Таблица В2. Сильные стороны и границы применения научных инструментов в менеджменте

Сильные стороны	Границы применения
<ul style="list-style-type: none"> • Повышают эффективность решений во многих ситуациях • Обеспечивают структурную систему, позволяющую справляться со сложными проблемами • Способствуют господству рациональности • Требуют небольших затрат по сравнению с альтернативами 	<ul style="list-style-type: none"> • Не годятся для многих ситуаций • Могут не отражать реальное положение дел • Могут увеличивать накладные расходы • Могут обмануть слишком радужные надежды на их непогрешимость

неоценимыми, когда данные могут быть организованы в виде структурной системы, требующейся для применения соответствующей модели.

Другая сильная сторона научного инструментария менеджмента состоит в том, что он дает некий систематизированный способ осмысления и организации сложных проблем. Менеджеры могут применять такие модели интуитивно, возможно, набрасывая лишь эскиз положения вещей для более четкого осмысления ситуации. Кроме того, новые пакеты программного обеспечения задают все необходимые вопросы, поэтому менеджеры будут осуществлять ввод только верных данных. Компьютер просто помогает менеджерам организовывать свое мышление и добиваться наилучших решений.

Еще одной сильной стороной применения этих моделей в полном объеме является их полезность с точки зрения стимулирования рациональности менеджмента. Они помогают менеджерам определить проблему, выбрать альтернативы, точно оценить вероятности успеха каждой альтернативы и разобраться в возможных компромиссах и потенциальных платежах. Пользуясь этими моделями менеджерам нет нужды полагаться на предчувствие или интуицию, чтобы принять какое-то сложное, многомерное решение.

И наконец, вспомогательные средства менеджмента недороги в сравнении с такими альтернативами, как организационные эксперименты. Если бы организация действительно пошла на строительство нового завода, чтобы понять, даст ли он увеличение прибылей, затраты в случае неудачи оказались бы непомерно большими. Модели предоставляют менеджменту некий способ экспериментирования с подобным решением без необходимости строить завод.

ГРАНИЦЫ ПРИМЕНЕНИЯ

Плоды развития науки менеджмента ведут к возникновению ряда проблем. Первая и, возможно, наиболее важная из них состоит в том, что научный инструментарий менеджмента все еще не подходит для разрешения многих ситуаций. Многие менеджерские решения слишком двусмысленны и субъективны. Например, научный инструментарий менеджмента мало эффективен для разрешения плохо структурированных стратегических проблем, возникающих на верхнем уровне менеджмента корпораций.

Второе ограничение заключается в том, что они могут не отражать реалии организационной ситуации. Моделирование в менеджменте — это упрощение, поэтому получаемые результаты не могут быть лучше закладываемых в модель цифр и допущений. Если эти цифры недостаточно хороши или оставлены без внимания какие-то важные переменные, результаты, получаемые с помощью модели, будут далеки от реальности.

Третьим ограничением являются накладные расходы. Организация может нанять специалистов, владеющих научными инструментами менеджмента и обзавестись компьютерным оборудованием. Если эти специалисты привлекаются к решению реальных проблем нечасто, они будут увеличивать накладные расходы организации, внося очень небольшой вклад в ее доходы¹⁵.

Наконец, научным инструментам менеджмента может быть придан слишком высокий статус их непогрешимости. Когда менеджеры пытаются найти решение в условиях неопределенности, они могут безрассудно понадеяться на четкость и точность даваемого моделью ответа. Любая модель менеджмента в состоянии давать

ответ, который приходится принимать таким, каков он есть, даже несмотря на то что модель — это всего лишь упрощение реального положения вещей, однако решение в целом требует интерпретации и суждения опытных менеджеров.

Литература

- ¹ *Barry C. Smith, John F. Leimkuher and Ross M. Darrow*, «Yield Management at American Airlines», *Interfaces* 9 (January–February 1992), 8–31; *Ranga Anbil, Eric Gelman, Bruce Patty and Rajan Tanga*, «Recent Advances in Crew-Pairing Optimization at American Airlines», *Interfaces* 21 (January–February 1991), 62–74.
- ² *S. C. Wheelwright and S. Makridakis*, *Forecasting Methods for Management*.
- ³ Там же.
- ⁴ *Robert F. Reilly*, «Developing a Sales Forecasting System», *Management Planning* (July–August 1981), 24–30.
- ⁵ *Dexter Hutchins*, «And Now, the Home-Brewed Forecast», *Fortune*, January 20, 1986, 53–54.
- ⁶ *Kevin McManus*, «The Cookie Wars», *Forbes*, November 7, 1983, 150–152.
- ⁷ *Bruce R. Manley and John A. Threadgill*, «LP Used for Valuation and Planning of New Zealand Plantation Forests», *Interfaces* 21 (November–December 1991), 66–79.
- ⁸ *P. Williams*, «A Linear Programming Approach to Production Scheduling», *Production and Inventory Management* 11 (3d quarter 1970), 39–49.
- ⁹ *William M. Bulkeley*, «The Right Mix: New Software Makes the Choice Much Easier», *The Wall Street Journal*, March 27, 1987, 25.
- ¹⁰ *W. J. Erikson and O. P. Hall*, *Computer Models for Management Science* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1986).
- ¹¹ *Nancy Madlin*, «Streamlining the PERT Chart», *Management Review* (September 1986), 67–68.
- ¹² *David Cohan, Stephen M. Haas, David L. Radloff and Richard F. Yancik*, «Using Fire in Forest Management: Decision Making under Uncertainty», *Interfaces* 14 (September–October 1984), 8–19.
- ¹³ *J. W. Ulvila and R. V. Brown*, «Decision Analysis Comes of Age», *Harvard Business Review* (September–October 1982), 130–141.
- ¹⁴ *Raymond F. Boykin and Reuwen R. Levary*, «An Interactive Decision Support System for Analyzing Ship Voyage Alternatives», *Interfaces* 15 (March–April 1985), 81–84.
- ¹⁵ *T. Naylor and H. Schauland*, «A Survey of Users of Corporate Planning Models», *Management Science* 22 (1976), 927–937.

ГЛОССАРИЙ

А

Автократичный руководитель (*autocratic leader*). Лидер, который полагается на законные полномочия, стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении.

Агент перемен (*change agent*). Специалист по ОР, в задачи которого входит идентификация причин проблем организации, сбор и анализ данных, обеспечение проводимых изменений.

Адвокат дьявола (*devil's advocate*). Используемый в процессе принятия решений метод, когда один из членов группы побуждает участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений.

Административная модель (*administrative model*). Модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

Административные принципы (*administrative principles*). Одна из областей классического направления менеджмента, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным рабочим, а организации в целом и таким управленческим функциям, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих.

Анализ силового поля (*force field analysis*). Процесс идентификации побуждающих и ограничивающих планируемые изменения сил.

Анкета поступающего на работу (*application form*). Метод получения данных об образовании, предыдущем опыте работы и других характеристиках кандидата на замещение должности.

Аттестационное собеседование (*performance appraisal interview*). Официальная оценка результатов труда работника в ходе его встречи с руководителем.

Аттестация по результатам деятельности (*performance appraisal*). Метод развития эффективной рабочей силы, заключающийся в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда, установления обратной связи, поощрения сотрудников.

Б

Балансовый бюджет (*balance sheet budget*). Финансовый бюджет, определяющий плано-

вые суммы активов и пассивов на конец рассматриваемого периода.

Балансовый отчет (*balance sheet*). Финансовый документ, отражающий размеры и структуру активов и пассивов организации на определенный момент времени.

Безбилетник (*free rider*). Индивид, пользующийся всеми преимуществами членства в команде, но вносящий непропорционально низкий вклад в достижение результатов.

Бизнес-инкубатор (*business incubator*). Новая форма поддержки предпринимательства, когда бизнесмены имеют возможность, работая в одном помещении, делиться друг с другом информацией, получать консультации от опытных менеджеров.

Бизнес-план (*business plan*). Подготовленный в процессе создания нового бизнеса документ, содержащий описание будущего предприятия.

Бихевиористский научный подход (*behavioral sciences approach*). Одна из областей гуманитаристического менеджмента, предполагающая применение социальных наук (социологии, психологии, антропологии, экономики) в организационном контексте.

Бюджет доходов (*revenue budget*). Операционный бюджет, определяющий планируемые организацией денежные поступления.

Бюджет затрат (*expense budget*). Операционный бюджет, очерчивающий ожидаемые издержки для каждого центра ответственности и организации в целом.

Бюджет капиталовложений (*capital expenditure budget*). Финансовый бюджет, определяющий план будущих инвестиций в основные фонды (здания, грузовые автомобили и тяжелое механическое оборудование).

Бюджет прибылей (*profit budget*). Операционный бюджет, представляющий собой комбинацию бюджетов затрат и доходов, образующих единый, отражающий валовую и чистую прибыль, баланс.

Бюджетирование на нулевой базе (БНБ) (*zero based budget*). Процесс бюджетирования, предполагающий, что каждому подразделению предоставляется возможность начинать расчет потребности в ресурсах на новый бюджетный период исходя из будущих приоритетов, а не показателей прошлого периода.

Бюджетный процесс сверху вниз (*top-down budgeting*). Бюджетный процесс, в котором ме-

недженеры среднего звена и первой линии получают бюджетные задания исходя из оценок высшим руководством компании ее доходов и расходов.

Бюджетный процесс снизу вверх (*bottom-up budgeting*). Бюджетный процесс, в соответствии с которым, менеджеры более низких уровней организации формулируют ресурсные потребности своих отделов и передают свои предложения вверх по иерархии.

Бюрократические организации (*bureaucratic organizations*). Одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению, осуществляемому посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

Бюрократический контроль (*bureaucratic control*). Использование правил, предписываемая политика, иерархия власти, письменная документация, системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

В

Валентность (*valence*). Ценность или привлекательность полученных результатов для индивида.

Венчурная команда (*new venture team*). Отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие важнейших инновационных проектов.

Венчурный фонд (*new venture fund*). Фонд, призванный обеспечить разработку новых идей, продуктов или направлений деятельности необходимыми денежными средствами.

Вертикальная команда (*vertical team*). Формальная команда, включающая в себя менеджера и его официальных подчиненных в соответствии с командной цепочкой организации.

Взаимозависимость (*interdependence*). Степень подчиненности друг другу, в смысле необходимых для выполнения поставленных задач ресурсов или материалов, отделов организации.

«Виноградная лоза» (*grapevine*). Неформальная, объединяющая всех ее членов, коммуникативная сеть организации.

Виртуальная команда (*virtual team*). Команда, члены которой широко используют компьютерные технологии и программное обеспечение совместного доступа, так, что

географически удаленные ее члены имеют возможность внести свой вклад в достижение общих целей.

Властные полномочия (*authority*). Официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

Власть (*power*). Потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.

Власть, основанная на вознаграждении (*reward power*). Возможности менеджера (в силу прав, которыми он обладает по должности) официально поощрять подчиненных (повышение зарплаты, выдвижение на повышение в должности, похвала, благодарность, проявление внимания, признание).

Власть, основанная на принуждении (*coercive power*). Возможность применения (рекомендации применения) наказания (полномочия увольнять или понижать в должности работника, критиковать его действия или накладывать материальное взыскание).

Внедрение стратегии (*strategy implementation*). Этап стратегического менеджмента, предполагающий использование управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов.

Внешнее вознаграждение (*external reward*). Выгоды, предоставляемые индивиду другим человеком.

Внешняя организационная среда (*organizational environment*). Находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

Внешняя траектория контроля (*external locus of control*). Убежденность индивида в том, что будущее находится вне сферы его контроля, определяется скорее внешними силами.

Внимание к подчиненным (*consideration*). Тип поведения руководителя, когда лидер с уважением относится к идеям и чувствам сотрудников, проявляет озабоченность их статусом и условиями труда, стремится к установлению отношений взаимного доверия.

Внутреннее вознаграждение (*intrinsic reward*). Удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия.

Внутренняя предпринимательская деятельность (*intrapreneurship*). Процесс признания компанией необходимости инноваций и их продвижение.

Внутренняя среда (*internal environment*). Все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

Внутренняя траектория контроля (*internal locus of control*). Убеждение человека в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на него.

Возможность (*opportunity*). Ситуация, когда менеджеры видят, что использование потенциала усовершенствования деятельности организации позволяет превзойти текущие цели.

Вознаграждение (компенсация) за труд (*compensation*). Все денежные выплаты и все получаемые сотрудниками в форме оплаты труда товары или льготы.

Восприятие (*perception*). Процесс постижения людьми смысла окружающих их вещей.

Восходящие коммуникации (*perception*). Сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии.

Вспомогательные властные полномочия (*opportunity*). Форма властных полномочий, предполагающая право сотрудника давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях.

Выполнение работы (*performing*). Стадия командного развития, когда основное внимание уделяется разрешению возникающих в процессе труда проблем и достижению установленных показателей.

Высокая структура (*tall structure*). Управленческая структура, характеризующаяся низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней.

Высший менеджер (*top manager*). Менеджер, достигший вершины организационной иерархии и несущий ответственность за деятельность организации в целом.

Высший руководитель (*top leader*). В матричной структуре руководитель, отвечающий как за продуктивную, так и за функциональную командные цепочки, за поддержание баланса власти между двумя сторонами матрицы, за разрешение возможных противоречий.

Выходное интервью (*exit interview*). Собеседование с увольняющимся сотрудником, цель которого — идентификация причин такого решения.

Г
Генеральный менеджер (*general manager*). Менеджер, на которого возложена ответственность за деятельность нескольких, выполняющих различные функции отделов.

Герой (*hero*). Человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры.

Гибкая производственная система (ГПС) (*flexible manufacturing system (FMS)*). Малая или среднего размера автоматизированная производственная линия, которая может быть использована для изготовления более чем одной товарной линии.

Гибкое производство (*flexible manufacturing*). Производственная технология, основанная на использовании для автоматизации и интеграции компонентов рабочего потока (роботы, машины, разработка товаров и инженерный анализ) компьютерной техники.

Гигиенические факторы (*hygiene factors*). Факторы, связанные с присутствием или отсутствием и «знаком» таких элементов как условия труда, заработная плата, политика компании правила и межличностные отношения между людьми.

Гомогенность (*homogeneity*). Одна из возможных ошибок в оценке, когда все сотрудники получают от проверяющего одну и ту же оценку, даже если показатели труда существенно различаются.

Горизонтальная команда (*horizontal team*). Формальная команда, состоящая из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов.

Горизонтальные коммуникации (*horizontal communication*). Обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри отделов организации, так и между ними.

График подкрепления (*schedule of reinforcement*). Частота и интервалы подкрепления желаемого поведения.

График постоянного подкрепления (*continuous reinforcement schedule*). График, в соответствии с которым поощряется каждое проявление желаемого поведения.

График частичного подкрепления (*partial reinforcement schedule*). График, в соответствии с которым поощрение происходит лишь в определенных случаях.

Группа влияния (*pressure group*). Заинтересованная группа, представители которой тесно связаны с законодательными или политически-

ми кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за социально приемлемые рамки.

Групповое мышление (*groupthink*). Способ мышления, возникающий у вовлеченных в совместный труд индивидов, когда стремление к единодушию преобладает над реалистичной оценкой альтернатив.

Гуманистическое направление менеджмента (*humanistic perspective*). Возникшее в конце XIX в. направление менеджмента, приверженцы которого уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов.

Д
Движение (*changing*). Этап процесса организационного развития, предполагающий апробацию сотрудниками новой линии поведения, освоение новых рабочих навыков.

Движение за человеческие отношения (*human relations movement*). Движение в теории и практике менеджмента, сторонники которого отстаивают тезис о том, что удовлетворение базисных потребностей работников является ключом к повышению производительности труда.

Двойная роль (*dual role*). Член команды, который одновременно работает над поставленной задачей и удовлетворяет эмоциональные потребности других ее участников.

Девиз (слоган, лозунг) (*slogan*). Фраза, предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.

Декодирование (*decode*). Расшифровка содержащихся в сообщении символов и их интерпретация.

Делегирование (*delegation*). Процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии.

Дельфи-группа (метод Дельфи) (*Delphi group*). Форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник по проблеме, и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

Демократичный лидер (*democratic leader*). Руководитель, который делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию

в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть.

Департаментализация (разделение на отделы) (*departmentalization*). Основа, критерии, в соответствии с которыми происходит группировка отдельных должностей в отделы и отделов в организацию в целом.

Децентрализация (*decentralization*). Смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Децентрализованная сеть (*decentralized network*). Командная коммуникативная структура, предполагающая, что при решении проблем или принятии решений все члены свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение.

Децентрализованный контроль (*decentralized control*). Основывается на социальных ценностях, традициях, общих для сотрудников воззрениях и доверии, способствующих формированию приверженности сотрудников организационным целям.

Диагностика (*diagnosis*). Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.

Диалог (*dialogue*). Групповой коммуникативный процесс, направленный на создание основанной на принципах совместной работы, гибкости, доверия и приверженности общим целям корпоративной культуры.

Дивизиональная структура (*divisional structure*). Организационная структура, в которой в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция.

Дизайн рабочих заданий (*job design*). Применение теорий мотивации для разработки структуры деятельности сотрудников, с целью повышения производительности и уровня удовлетворения от труда.

Дискреционные затраты (*discretionary costs*). Затраты, не связанные с какими-то фиксированными, долгосрочными обязательствами или объемами производства, размер которых определяется исключительно решениями менеджмента.

Дискриминация (*discrimination*). Негативное отношение к людям при приеме на работу, продвижении по службе, увольнении, основывающееся на предрассудках или нетерпимости.

Дистанция власти (*power distance*). Степень, в которой члены общества принимают как должное неравенство властных полномочий раз-

личных государственных институтов, организаций и людей.

Дифференцирование (*differentiation*). Конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

Должностные требования (*job description*). Перечень обязанностей, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник и квалификационные требования к нему.

Достоверность (*validity*). Соотношение между результатами тестирования кандидата и его трудовыми показателями в будущем.

Е

Единоличное владение (*proprietorship*). Некорпоративный бизнес, которым владеет частное лицо, преследующее цель получения прибыли.

Ж

Женственность (феминизм) (*femininity*). Культурная ориентация на устойчивые человеческие взаимоотношения, совместную работу, групповое принятие решений, высокое качество жизни.

Жизненный цикл организации (*organization life cycle*). Прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, средний возраст и зрелость).

Жизненный цикл товара (*product life cycle*). Последовательность этапов, через которые проходит производимый компанией товар (предоставляемая услуга) на рынке: (1) внедрение, (2) рост, (3) зрелость, (4) спад.

З

Зависимые от спроса запасы (*dependent demand inventory*). Запасы, потребность в которых определяется спросом на другие виды запасов.

Заемное финансирование (*debt financing*). Заимствование денежных средств (которые необходимо впоследствии вернуть) с целью создания предприятия.

Заинтересованная группа (*stakeholder*). Любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности компании.

Закон эффекта (*law of effect*). Допущение, в соответствии с которым индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения, и наоборот, избегают вновь демонстрировать не подкрепляемые действия.

Законная (легитимная) **власть** (*legitimate power*). Власть, происходящая из официальной должности менеджера и сопряженных с ней полномочий.

Законодательное/политическое измерение (*legal-political dimension*). Измерение генеральной среды, включающее в себя федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над действиями компании.

Закрытая система (*closed system*). Система не взаимодействующая с внешней средой.

«Замораживание» (*refreezing*). Стадия подкрепления в организационном развитии, когда индивиды закрепляют обретенные ценности или отношения, а компания вознаграждает такое стремление.

Запасы (*inventory*). Товары, которые организация стремится всегда «держать под рукой» для использования в производственном процессе.

Запасы готовой продукции (*finished-goods inventory*). Запасы, включающие в себя полностью прошедшие производственный процесс, но пока не реализованные товары.

Запасы незавершенного производства (*work-in-process inventory*). Запасы, включающие в себя материалы и комплектующие, проходящие одну за другой стадии производственного процесса, но пока не ставшие готовой продукцией.

Зарубежный филиал (*wholly owned foreign affiliate*). Создание полностью подконтрольного компании отделения в одной из зарубежных стран.

Затраты на координацию (*coordination costs*). Время и энергия, необходимые для координации, направленной на достижение поставленных целей деятельности команды.

Защита (*defensive response*). Признание организацией ответственности за некоторые ошибки и упущения; менеджмент никак не препятствует возможным расследованиям деятельности компании.

Защитник идеи (*idea champion*). Сотрудники, осознающие и отстаивающие необходимость производственных или организационных перемен.

Заявление о миссии (*mission statement*). Общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих ее от других компаний.

И

Изменения в культуре/людях (*culture/people change*). Перемены в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении сотрудников организации.

Изменения в продуктах (*product change*). Изменения в производимых организацией товарах или услугах.

Индивидуализм (*individualism*). Предпочтение обществом свободной социальной структуры,

в которой каждый человек должен заботиться о себе сам.

Индивидуалистический подход (*individualism approach*). Этическая концепция, в соответствии с которой как морально-приемлемые оцениваются действия человека, отвечающие его долгосрочным интересам.

Инициирование структуры (*initiating structure*). Тип поведения руководителя, характеризующийся ориентацией на выполнение рабочих задач и направление деятельности подчиненных на достижение цели.

Интерактивная группа (*interactive group*). Форма группового принятия решения, когда выбор осуществляется во время встречи имеющих конкретную задачу и цели сотрудников.

Интерактивный руководитель (*interactive leader*). Руководитель, проявляющий огромное внимание достижению консенсуса, участию в работе всех членов коллектива, их взаимодействиях и взаимопонимании.

Интуиция (*intuition*). Способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

Инфраструктура (*infrastructure*). Материальные структуры, поддерживающие экономическую деятельность в стране.

Использование ресурсов в глобальном масштабе (*global outsourcing*). Участие компании в международном движении рабочей силы, т. е. производство продукции в тех странах, где использование трудовых и материальных ресурсов сопряжено с наименьшими издержками.

Истощение (*burnout*). Эмоциональное изнурение индивида как результат стресса.

К

Калькуляция издержек по видам деятельности (*activity-based costing (ABC)*). Контрольная система, предполагающая идентификацию необходимых для производства товара разнообразных видов деятельности, определение связанных с ними затрат и распределение финансовых ресурсов в соответствии с истинными издержками продуктов и услуг.

Канал (*channel*). Средство доставки сообщения.

Кассовый бюджет (*cash budget*). Финансовый бюджет, в котором оцениваются потоки денежных средств (по ежедневной или еженедельной базе), позволяющие организации исполнять взятые на себя обязательства.

Классическая модель (*classical model*). Модель принятия решений, основывающаяся на допу-

щении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

Классическое направление менеджмента (*classical perspective*). Возникшее в конце XIX — начале XX в.в. направление менеджмента, характеризующееся научным, рациональным подходом к исследованиям процессов управления, когда организации рассматриваются как эффективно функционирующие механизмы.

Коалиция (*coalition*). Неформальный альянс между отстаивающими определенными решения менеджерами.

Кодирование (*encode*). Выбор символов, из которых будет состоять сообщение.

Коллективизм (*collectivism*). Предпочтение обществом жесткой социальной структуры, члены которой контролируют действия друг друга, а организации защищают интересы своих членов.

Команда (*team*). Группа сотрудников из нескольких отделов, регулярно встречающихся для решения текущих, представляющих общий интерес, проблем; два и более взаимодействующих между собой, координирующих свою, направленную на достижение определенной цели, деятельность.

Команда по решению проблем и задач (*problem-solving team*). Обычно состоят из 5–12 получающих почасовую оплату сотрудников одного отдела, которые добровольно встречаются между собой и обсуждают способы повышения качества, эффективности и улучшения условий труда.

Командная сплоченность (*team cohesivness*). Степень, в которой команда привлекает к себе участников, уровень их мотивации оставаться в группе.

Командная цепочка (*chain of command*). Неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность.

Командное строительство (*team building*). Направленное на оказание помощи сотрудникам отделов компании в овладении навыками командных взаимодействий мероприятие ОР.

Комитет (*committee*). Как правило, относительно «долго живущая», иногда постоянная команда, члены которой призваны разрешать достаточно регулярно возникающие однотипные проблемы.

Комитет по этике (*ethics committee*). Группа высших руководителей компании, на которых возложена обязанность наблюдения за соблюдением работниками этических принципов и

вынесения решения в случае возникновения спорных ситуаций.

Коммуникации (*communication*). Процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

Компенсационная справедливость (*compensatory justice*). Концепция, утверждающая, что ответственная сторона обязана возместить пострадавшим от ее действий людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Конкуренты (*competitors*). Оперирющие в одной отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги тем же группам потребителей организации.

Контроль (*controlling*). Управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых коррективов.

Контроль с обратной связью (*feedback control*). Контроль, который фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности организации. Иногда его называют контролем после действия или контролем по результатам.

Контрольные сравнения (*benchmarking*). Непрерывный процесс оценки продукции, услуг и практики организации в сравнении с конкурентами или компаниями, являющимися лидерами отрасли.

Контрторговля (*countertrade*). Бартерный обмен (обмен товаров на товары) во внешней торговле.

Конфликт (*conflict*). Враждебные взаимодействия, когда одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой.

Концептуальные навыки (*conceptual skill*). Когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей.

Концепция справедливости (*justice approach*). Этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

Концепция человеческих ресурсов (*human resources perspective*). Направление менеджмента, в соответствии с воззрениями сторонников

которого разработка рабочих заданий должна осуществляться в соответствии с теориями мотивации, когда работники (основной объект внимания) получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

Координатная сетка руководства (**управленческая сетка**) (*leadership grid*). Двухмерная теория лидерства, в которой рассматривается степень внимания руководителя к людям и к производству.

Координация (*coordination*). Качество сотрудничества между отделами организации.

Корпоративное отделение (*spin-off*). Независимая фирма, производящая товары или услуги, во многом аналогичные тем, которые выпускает бывший работодатель предпринимателя.

Корпорация (*corporation*). Специально созданная при посредстве государства экономическая единица, функционирующая независимо от своих собственников.

Коэффициенты активности (*activity ratio*). Финансовые коэффициенты, измеряющие достигнутые фирмой внутренние результаты по различным направлениям ее хозяйственной деятельности.

Коэффициенты ликвидности (*liquidity ratio*). Финансовые коэффициенты, отражающие способность компании удовлетворять текущие долговые обязательства.

Коэффициенты прибыльности (*profitability ratio*). Финансовые коэффициенты, описывающие прибыли организации.

Креативность (**творчество**) (*creativity*). Способность индивида или организации к разработке новых подходов к решению возникающих проблем.

Кривая тренда оплаты труда (*pay-trend curve*). Кривая, отражающая взаимосвязь между размерами вознаграждения и общей оценкой работы в баллах.

Круговая обратная связь (*360-degree feedback*). Процесс многоплановой оценки труда (включая самооценку), с целью содействия осознанию работниками своих сильных и слабых сторон, призванный способствовать повышению результатов выполнения рабочих заданий.

Кружок качества (*quality circle* (*QC*)). Группа из 6–12 объединившихся на добровольной основе сотрудников, которые регулярно встречаются для обсуждения и решения проблем, возникающих в процессе их трудовой деятельности.

Культура (culture). Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организацией.

Культура низкого контекста (high-context culture). Культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в создании социальных взаимоотношений.

Культура низкого контекста (low-context culture). Культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в обмене фактами и информацией.

Культурный разрыв (culture gap). Различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями организации.

Л

Лидер-символ (symbolic leader). Менеджер, который в стремлении к изменению корпоративной культуры самостоятельно определяющий и использующий наиболее адекватные сигналы и символы.

Лидерство (руководство) (leadership). Способность индивида для достижения неких целей воздействовать или влиять на других людей.

Лидерство (руководство) (leading). Управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации.

Лидерство по издержкам (cost leadership). Конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам.

Линейные властные полномочия (line authority). Форма властных полномочий, означающая, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

Лицензирование (licensing). Стратегия выхода компании на рынок, когда компания из одной страны (лицензиар) предоставляет определенные ресурсы компаниям из других стран (лицензиатам) с целью участия последней в производстве или торговле товарами за рубежом.

М

Массовое производство (mass production). Технология, характеризующаяся большими объемами производства продукции нескольких наименований.

Материальные запасы (raw material inventory). Запасы, включающие в себя основные статьи входящих ресурсных потоков организации.

Матрица БКГ (BCG matrix). Предложенная Бостонской консультационной группой (Boston Consulting Group) концепция оценки СБЕ компании по двум измерениям: темпам роста и доле рынка.

Матричный подход (matrix approach). Организационная структура, предполагающая одновременное использование функциональной и дивизиональной командных цепочек в одной из частей организации. Матрицу образуют двойные линии властных полномочий.

Матричный руководитель (matrix boss). Менеджер товарной линии или функциональный менеджер, отвечающий за одну сторону матричной структуры.

Международное измерение (international dimension). Часть внешней работы компании, определяющая происходящие за рубежом страны происхождения организации события и возможности развития бизнеса компании в других странах.

Международный менеджмент (international management). Управление бизнес-операциями компании, осуществляемыми более чем в одной стране.

Мелкосерийное производство (small batch production). Тип технологии, предусматривающий выпуск по спецификациям заказчика товаров партиями в количестве от одной до нескольких единиц продукции, когда каждый клиент заказывает единственный в своем роде продукт.

Менеджер-интегратор (integrating manager). Индивид, несущий ответственность за координацию направленной на реализацию проекта или программы деятельности нескольких отделов компании подразделений в течение полного рабочего дня, причем сотрудник не входит ни в один из них.

Менеджер первой линии (first-line manager). Менеджер, находящийся на первом или втором уровнях управления и несущий непосредственную ответственность за производство товаров и услуг.

Менеджер проекта (project manager). Менеджер, несущий ответственность за реализацию определенной рабочей задачи, требующий участия других сотрудников того же организационного уровня.

Менеджер среднего звена (middle manager). Менеджер, занимающий позиции на промежу-

точных уровнях властной пирамиды и отвечающий за деятельность важнейших отделов организации.

Менеджмент (*management*). Эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.

Менеджмент как наука (*management science perspective*). Возникшее после Второй мировой войны направление менеджмента, отличавшееся широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов и других количественных дисциплин.

Механистическая структура (*mechanistic structure*). Организационная структура, характеризующаяся жестким закреплением рабочих задач за каждым сотрудником, практически полным отсутствием командной работы и централизованным принятием решений.

Миссия (*mission*). Обоснование необходимости деятельности организации.

Многонациональная (мультинациональная, транснациональная, глобальная) **корпорация** (**МНК**) (*multinational corporation*). Организация, более 25 % доходов которой связаны с операциями вне страны происхождения.

Многообразие рабочей силы (*workforce diversity*). Принятие на работу и включение в коллектив индивидов, обладающих различными человеческими качествами или принадлежащих к разным культурным группам.

Многоплановый подход к оценке кандидата (*assessment center*). Данный метод предусматривает, что в течение двух-трех дней кандидатам предлагают ситуации, в которых им предстоит руководить людьми; эксперты анализируют решения кандидата, оценивают его коммуникабельность и умение решать проблемы.

Многофункциональные команды (*cross-functional team*). Группа сотрудников различных функциональных отделов, которые берут на себя ответственность за деятельность команды и совместно работающих над решением поставленных задач.

Модель Врума—Джаго (*Vroom—Jago model*). Модель, призванная облегчить менеджеру анализ ситуации, в которой принимается решение и предлагается набор правил их принятия.

Модель горизонтальных связей (*horizontal linkage model*). Подход к изменениям в продуктах, в соответствии с которым в развитии ин-

новаций участвуют несколько отделов организации.

Модель совпадения (*matching model*). Подход к отбору сотрудников, в соответствии с которым компания и индивид стремятся согласовать свои требования, интересы и ценности.

Модель характеристик рабочих заданий (*job characteristic model*). Модель дизайна рабочих заданий, включающая в себя стержневые их измерения, воздействие на критические психологические состояния и стремление сотрудников к росту.

Монокультура (*monoculture*). Культура, приемлющая только один порядок вещей и только одну систему ценностей и верований.

Морально-правовой подход (*moral-rights approach*). Этическая концепция, утверждающая, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей.

Моральный кодекс (*code of ethics*). Формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания.

Мотиваторы (*motivators*). Факторы, воздействующие на удовлетворение от труда, и определяемые степенью насыщения потребностей высших уровней, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста.

Мотивация (*motivation*). Силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий.

Мужественность (маскулинность) (*masculinity*). Определяемое культурой стремление членов общества к достижениям, проявлениям героизма, уверенности в себе, высоким результатам труда и материальному успеху.

Мультипликативная защита (*multiple advocacy*). Используемый в процессе принятия решений метод, когда мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники.

Мультирегиональная стратегия (*multidomestic strategy*). Модификация конструкции и дизайна товаров, рекламной стратегии предприятий организации в соответствии с потребностями потребителей отдельных стран.

Н

Наделение властью (*empowerment*). Делегирование подчиненным власти и полномочий.

Научный менеджмент (*scientific management*). Одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений.

Невербальные коммуникации (*nonverbal communication*). Сообщения, которые выражаются не словами, а представляют собой отдельные действия или поведение людей.

Нейтрализаторы (*neutralizer*). Ситуационные переменные, препятствующие демонстрации лидером определенных образцов поведения.

Неопределенность (*ambiguity*). Наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удается, а значительная часть информации недоступна.

Непрерывный процесс производства (*continuous process production*). Тип технологии, характеризующийся высокой механизацией рабочего потока в целом и непрерывным производством.

Непрерывные усовершенствования (*continuous improvement*). Постоянное непрерывное осуществление большого числа малых улучшений во всех сферах деятельности организации.

Неприятие неопределенности (*uncertainty avoidance*). Ценностная характеристика, отражающая степень неприятия членами общества неоднозначности и двусмысленности, выражающейся в чувствах дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит стремлении к определенности и стабильности.

Непрограммируемые решения (*nonprogrammed decision*). Выбор, осуществляемый в уникальных, неопределенных и неструктурируемых ситуациях, имеющих важное значение для деятельности организации.

Неуверенность (*uncertainty*). Ситуация, когда менеджер четко осознает цели, к которым он стремится, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия.

Неформальные каналы коммуникации (*informal communication channel*). Коммуникативные каналы, никак не связанные ни с формально узаконенными каналами, ни с иерархической структурой организации.

Нимбовая ошибка (*halo error*). Один из типов возможных ошибочных оценок, когда сотрудник получает одинаковые оценки по всем показателям, даже если в действительности его ра-

бота по некоторым аспектам не так хороша (или плоха), как по другим.

Нисходящие коммуникации (*downward communication*). Сообщения и информация, отправляемые высшим руководством фирмы подчиненным.

Новое предприятие с чистого листа (*greenfield venture*). Наиболее рискованная и затратная форма прямых инвестиций, когда компания открывает за рубежом дочернюю фирму.

Номинальная группа (*nominal group*). Форма группового принятия решения, предполагающая, что свой вклад в обсуждение и окончательный выбор вносит каждый участник процесса.

Норма (*norm*). Разделяемый членами группы стандарт поведения, определяющий их поступки.

Норма управляемости (норма контроля) (*span of management*). Определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру, определяет степень, в которой руководитель отслеживает действия подчиненных.

Нормативная модель (*normative*). Подход, в соответствии с которым осуществляющий выбор менеджер принимает рациональное, направленное на достижение идеального для организации результата, решение.

Нормирование (*norming*). Стадия командного развития, когда конфликты находят свое решение, в команде воцаряется гармония, ее члены испытывают чувство общности.

О

Обзор оплаты труда (*pay survey*). Исследование, в котором представлена информация относительно оплаты аналогичных рабочих заданий (должностей) в других организациях отрасли.

Обогащение рабочих заданий (*job enrichment*). Дизайн рабочих заданий, когда вместо изменения числа и частоты выполняемых работником задач в процесс труда привносятся мотивационные факторы высшего уровня (ответственность, признание, возможности для роста, обучения и достижений).

Обратная связь (*feedback*). Ответ получателя на послание отправителя.

Обструкция (*obstructive response*). Отказ компании от всех обязанностей, заявления о том, что так называемые доказательства их проступков — обман и подлог, и всячески препятствия расследованию (если таковое проводится).

Обучающаяся организация (*learning organization*). Организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих

проблем, побуждающая всех своих работников к непрерывному, основывающемуся на накапливаемом опыте, совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

Обучение на рабочем месте (*on-the-job training (OJT)*). Форма производственного обучения, когда опытного работника просят «принять под крыло» новичка и на реальных примерах продемонстрировать ему, как следует выполнять рабочие задания.

Обучение осознанию многообразия (*diversity awareness training*). Специальные обучающие программы, цель которых состоит в разъяснении существующих в обществе предрассудков и стереотипов.

Общая (генеральная) среда (*general environment*). Поверхностный слой элементов внешней организационной среды, оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации.

Ограниченная рациональность (*bounded rationality*). Концепция, утверждающая, что менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации.

Одноразовые планы (*single-use plans*). Разрабатываемые для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем.

Ожидание ЕФР (*ЕФР expectancy*). Ожидание, связанное с вопросом: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения рабочих заданий.

Ожидание РФО (*РФО expectancy*). Ожидание, связанное с вопросом о том, приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам.

Операционная стратегия (*operations strategy*). Признание значения управления операциями в организационном успехе и вовлечение ответственных за его осуществление менеджеров в процесс стратегического планирования организации.

Операционные (оперативные) планы (*operational plans*). Разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов.

Операционные (оперативные) цели (*operational goals*). Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и отдельные работники организации.

Операционный бюджет (*operating budget*). План каждого организационного центра ответственности на бюджетный период (обычно на год), определяющий его финансовые ресурсы.

Операционный менеджмент (*operations management*). Формально определяется как поле деятельности менеджеров, специализирующихся на производстве товаров и оказании услуг, что предполагает использование методов и приемов решения производственных проблем.

Описательный (*descriptive*). Подход, отражающий реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктующий, как их *следует* принимать.

Организационная структура (*organization structure*). «Каркас» организации, определяющий комплекс ее формальных задач, взаимоотношения формальной подотчетности и системы, обеспечивающие эффективность координацию деятельности работников отделов.

Организационная схема (диаграмма) (*organizational chart*). Визуальное представление структуры организации.

Организационное развитие (*OP*) (*organizational development (OD)*). Применение поведенческих (бихевиористских) наук для улучшения климата организации и повышения производительности посредством развития способностей адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений.

Организационные изменения (*organizational change*). Освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Организационный контроль (*organizational control*). Систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям.

Организация (*organization*). Имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели.

Организация (*organizing*). Управленческая функция, предполагающая назначение рабочих задач, их группировку в отделах компании и распределение ресурсов между ними; размещение организационных ресурсов для достижения стратегических целей.

Организация восприятия (*perceptual organization*). Категоризация объектов или стимулов в соответствии с воззрениями индивида.

Организация сферы услуг (*service organization*). Организация, предоставляющая клиентам нематериальные блага; потребитель вовлекается в процесс оказания услуг; услуги несохраняемы.

Органическая структура (*organic structure*). Свободно развивающаяся организационная структура, деятельность которой регламентируется ограниченным сводом правил и требований, в которой менеджмент стимулирует командную работу, а процесс принятия решений децентрализован.

Основанная на времени конкуренция (*time-based competition*). Конкурентная стратегия, основывающаяся на способности компании предлагать продукты и услуги раньше/быстрее конкурентов.

Основанное на выходах в народ управление (*management by wandering around (MBWA)*). Коммуникативный метод, основанный на осуществляемых с целью обмена информацией непосредственных взаимодействиях менеджера и рабочих.

Основополагающая стратегия компании (*grand strategy*). Генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

Отбор (*selection*). Оценка соответствия квалификации, способностей и другие характеристик претендента должностным требованиям.

Ответственность (*responsibility*). Назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности.

Открытая система (*open system*). Система, взаимодействующая с внешней средой.

Открытое управление (*open-book management*). Открытый доступ к финансовой информации всех сотрудников организации.

Открытые коммуникации (*open communication*). Обмен информацией всех типов между всеми членами организации, ее функциональными отделами и уровнями иерархии.

Отчет о финансовых результатах и их использовании (*income statement*). Финансовый документ, в котором суммируются финансовые результаты компании за определенный промежуток времени, обычно за год.

Оценка сложности рабочих заданий (*job evaluation*). Процесс определения ценности для организации различных должностей посредством анализа содержания рабочих заданий.

П

Парадигма (*paradigm*). основополагающий способ мышления, восприятия и понимания мира.

Партнерство (*partnership*). Некорпоративный бизнес, которым владеют два и более частных лиц.

Переменные издержки (*variable costs*). Издержки, которые базируются на четко определенной материальной взаимосвязи с объемом производственной деятельности отдела.

Письменное тестирование (*paper-and-pencil test*). Письменные ответы кандидатов, позволяющие определить их коэффициент интеллектуальности, способности к выполнению определенных работ, уровень сообразительности, личные качества.

План (*plan*). Проект движения организации к поставленным целям, включающий в себя схемы распределения ресурсов, различные графики, промежуточные задачи.

Планирование (*planning*). Определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

Планирование карьеры (*career planning*). Предполагает самооценку, исследование благоприятных возможностей, целевую установку и другие действия, необходимые для принятия информационно полных решений в отношении выбора собственной карьеры.

Планирование потребности в материалах (**ППМ**) (*materials requirement planning (MRP)*). Система планирования и контроля зависимых от спроса запасов, позволяющая разработать точный график количественных требований по всем материалам, необходимым для обеспечения производства конечной продукции.

Планирование производственных мощностей (*capacity planning*). Определение и использование способности организации производить продукцию или предоставлять услуги в объемах, наиболее полно соответствующих потребительскому спросу.

Планирование производственных ресурсов (**ППР**) (*manufacturing resource planning (MRP II)*). Одно из основных направлений совершенствования системы ПМР. ППР охватывает деятельность компании в целом, преследует цель установления контроля над использованием всех ее ресурсов.

Планирование человеческих ресурсов (*human resource planning*). Прогнозирование потребности организации в ЧР и ожидаемого соответствия кандидатов вакантным должностям.

Плоская структура (*flat structure*). Управленческая структура, характеризующаяся высокой нормой управляемости в горизонтальном

измерении и незначительным числом организационных уровней.

Плюрализм (*pluralism*). Принятие организацией нескольких субкультур, стремление к более полной интеграции работников, которые в противном случае могли бы чувствовать себя изолированными и отверженными.

Подкрепление (*reinforcement*). Любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

Подотчетность (*accountability*). Положение, когда наделенные властными полномочиями и ответственностью сотрудники обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с занимающими более высокие позиции в командной цепочке руководителями.

Подсистемы (*subsystems*). Части единой системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие.

Позитивные шаги (*affirmative actions*). Политика, требующая от работодателей гарантий предоставления равных возможностей в отношении занятости представителям различных меньшинств.

Поиск (*search*). Процесс изучения текущей ситуации внутри и вне организации, результаты которого во многом определяют решение о необходимости изменений.

Политическая деятельность (*political activity*). Попытки организации (такие как лоббирование) повлиять на законодательство и государственное регулирование.

Политические силы (*political forces*). Воздействия на людей и организации политических и законодательных институтов.

Политический риск (*political risk*). Вероятность утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности компании в связи с политическими событиями или действиями правительства государства.

Пооперационная планировка (определяемая процессом, функциональная) (*process layout*). Планировка, предполагающая, что все выполняющие одни и те же функции или производственные задачи оборудование группируется в одном и том же месте.

Портфельная стратегия (*portfolio strategy*). Разновидность стратегии корпоративного уровня, предполагающая наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что по-

зволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами.

Посредничество (*mediation*). Участие в разрешении спорного вопроса третьей стороны.

Поставщики (*suppliers*). Индивиды и организации, обеспечивающие поступление необходимых для производства готовой продукции компании сырья и материалов.

Постоянная команда (*permanent team*). Рабочая группа, в которую входят представители различных подразделений, постоянно взаимодействующие в ходе решения возникающих проблем и преследующие общие интересы.

Постоянные издержки (*fixed costs*). Издержки, основанные на данных из бюджета предыдущего периода, не могут быть изменены.

Постоянные планы (*standing plans*). Планы, предназначенные для координации выполнения повторяющихся рабочих заданий.

Потребители (*customers*). Индивиды и организации, приобретающие товары или услуги компании, что, в конечном итоге, и определяет успех фирмы на рынке.

Потребность в достижениях (*need to achieve*). Присущее человеку стремление к достижению выдающихся результатов в своей деятельности, когда индивид настойчиво ищет ситуации, в которых вероятность достижения успеха наиболее высока.

Предприниматель (*entrepreneur*). Человек, обладающий жизнеспособной идеей коммерческого товара или услуги и воплощающий ее на практике.

Предпринимательская деятельность (*entrepreneurship*). Процесс создания коммерческой организации, поиска необходимых для ее операций ресурсов и принятия связанных с этой деятельностью рисков и вознаграждений.

Предания (*story*). Основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации.

Привлечение внешних источников (*outsourcing*). Передача подходящим посредникам определенных внутренних операций, позволяющая почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции.

Примлемость (*satisfice*). Выбор принимающим решение лицом первого, удовлетворяющего минимальному критерию допустимости варианта.

Принцип «фрустрация — регрессия» (*frustration-regression principle*). Идея, в соответствии с которой в случае, если удовлетво-

ритель потребность высокого уровня не удовлетворяется, у индивида может произойти возврат к уже насыщенной потребности более низкого уровня.

Принятая на себя (дискреционная) ответственность (*discretionary responsibility*). Добровольно принимаемая на себя корпорацией ответственность, определяемая желанием компании внести свой вклад в развитие общества, к которому ее не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика.

Приспособление (*accommodative response*). Принятие менеджментом социальной ответственности за действия организации, хотя, возможно, делает он это, уступая внешнему давлению.

Проактивные действия (*proactive response*). Компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь указаний или давления со стороны заинтересованных групп.

Проблема (*problem*). Ситуация, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения.

Программируемые решения (*programmed decision*). Выбор, осуществляемый в достаточно часто возникающих в деятельности организации ситуациях, позволяющий менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

Продолжительность цикла (*cycle time*). Время, необходимое для прохождения всех этапов некоего процесса (обучение группы сотрудников, публикация учебника или проектирование нового автомобиля).

Продуктивность (производительность) (*productivity*). Объем выпуска продукции и предоставляемых организацией услуг, отнесенный к объему используемых ею ресурсов.

Продуктовая схема производства (поточная) (*product layout*). Планировка, предполагающая, что оборудование дислоцируется соответственно этапам производств конкретных товаров.

Производительность (*efficiency*). Использование минимального объема ресурсов (сырье, материалы, денежные средства, рабочая сила) для производства данного объема продукции или получения определенного результата.

Производственная организация (*manufacturing organization*). Организация, выпускающая материальные блага.

Пропускная способность канала (*channel richness*). Объем информации, который может быть

передан через канал за одну коммуникативную сессию.

Процедурная справедливость (*procedural justice*). Концепция, в соответствии с которой администрирование должно основываться на четких, понятных, постоянно и непредвзято проводимых в жизнь правилах.

Процесс принятия решения (*decision making*). Процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

Прямые инвестиции (*direct investing*). Стратегия выхода на рынок, когда фирма принимает участие в управлении производственными мощностями в зарубежных странах.

Р

Размеры (*size*). Масштаб или величина организации, измеряемые как правило численностью сотрудников.

Размещение, определяемое постоянной позицией изделия (концентрическая планировка) (*fixed-position layout*). Схема производства, в соответствии с которой объект труда находится в определенном месте, куда доставляется и производственное оборудование, и все то, что принято называть обеспечением выполнения производственных задач.

«Размораживание» (*unfreezing*). Первый этап стадии диагностирования в организационном развитии, когда участники процесса получают информацию о проблеме и стремятся к принятию сотрудниками тезиса о необходимости инноваций.

Разрыв в результатах (*performance gap*). Различия между планируемыми и реальными показателями деятельности организации.

Разрыв однородности внешней среды (*environmental discontinuity*). Крупное изменение во внешней среде организации, происходящее в короткий период времени.

Распределительная справедливость (*distributive justice*). Концепция, предполагающая, что отношение менеджера к подчиненным основывается на объективных критериях, характеристиках, нормах, обычаях и ценностях населения страны, в которой оперирует организация; если решение относится к подобным друг другу индивидам, оно должно в равной степени распространяться и на того и на другого.

Расформирование (*adjourning*). Стадия командного развития, когда члены группы готовятся к прекращению ее деятельности.

Расширение рабочих заданий (*job enlargement*). Дизайн рабочих заданий, когда несколько узких задач объединяются в одну, более широкую.

Реализация (*implementation*). Этап процесса принятия решений, на котором менеджер, используя управленческие, административные способности и умение убеждать людей, стремится «перевести» решение на «язык» действий.

Регулирование поведения (*behaviour modification*). Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников.

Редизайн труда (*work redesign*). Внесение в процесс труда направленных на повышение производительности и обогащение опыта сотрудников изменений.

Результаты деятельности (*performance*). Выполнение поставленных перед организацией целей посредством эффективного и производительного использования ресурсов.

Реинжиниринг (*reengineering*). Радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек, когда основной акцент переносится на процессы, а не на функции; нередко выражается в отходе от вертикальной структуры и формировании команд.

Рекрутирование (*recruiting*). Деятельность или практика, в процессе которой определяются характеристики кандидатов, отвечающих требованиям организации.

Референтная власть (*referent power*). Возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожим.

Решение (*decision*). Выбор, осуществляемый из нескольких вариантов.

Риск (*risk*). Ситуация, когда решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться.

Роли наблюдателей-«дипломатов» (*boundary-spanning roles*). Исполняемые сотрудниками/отделами организации функции связи и координации ее взаимодействий с ключевыми элементами внешней среды.

Роль (*role*). Набор представлений о чем-либо поведении.

Ротация рабочих заданий (*job rotation*). Дизайн рабочих заданий, предполагающий систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим, без дополнительного усложнения каждой из них.

Руководство (*лидерство*) (*leading*). Управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации.

Рынок труда (*labor market*). Люди, которые могут быть наняты на работу в организацию.

С

Самоуправляемые команды (*self-directed team*). Состоят из 5–20 обладающих различными навыками работников, в них осуществляется ротация рабочих заданий, они отвечают за весь цикл производства товара или услуги.

Связанная с поведением шкала оценок (*behaviorally anchored rating scale (BARS)*). Метод оценки результатов труда работников, предполагающий соотнесение оценок их работы со спецификой возникающих ситуаций.

Селективное восприятие (*perceptual selectivity*). Отбор людьми из всего комплекса явлений лишь некоторых, привлекающих их внимание объектов и раздражителей.

Семантика (*semantics*). Смысл слов и контекст, в котором они используются.

Сервисный руководитель (*лидер-служитель*) (*servant leader*). Руководитель, который действует как бы на двух уровнях: служит достижению целей и потребностей подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом.

Сетевая структура (*network structure*). Организационная структура, в соответствии с которой компания дезагрегирует свои основные функции отдельными, работающими по контрактам фирмами, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

Символ (*symbol*). Объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих.

Синергизм (*synergy*). Состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

Система (*system*). Набор устремленных к достижению общей цели и функционирующих как единое целое взаимосвязанных элементов или частей.

Система оценок в баллах (*point system*). Система определения ценности должностей, когда различным аспектам рабочих обязанностей присваиваются весовые коэффициенты, в со-

ответствии с которыми анализируется деятельность сотрудника.

Системы компьютеризированного проектирования (CAD). Производственная технология, предусматривающая дизайн продукции с помощью компьютерной техники.

Системы компьютеризированного производства (CAM). Производственная технология, предусматривающая использование компьютерной техники для контроля и управления процессом производства.

Системы точно вовремя (ТВ) (*just-in-time inventory systems*). Система контроля над запасами, основанная на принципе, в соответствии с которым поставщики доставляют материалы точно в тот момент, когда в них возникает необходимость, в результате чего их запасы уменьшаются до нуля.

Ситуационная теория (*situational theory*). Подход к руководству, в котором рассматривается взаимосвязь между стилем поведения лидера и готовностью сотрудников к выполнению рабочих задач.

Ситуационные воззрения (*contingency view*). Концепция, дополняющая принципы гуманистического менеджмента, в соответствии с которой успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации.

Ситуационные планы (*contingency plans*). Планы (сценарии), определяющие порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций или экономического кризиса.

Ситуационный анализ (*situation analysis*). Анализ сильных и слабых сторон организации, а также влияющих на ее деятельность внешних возможностей и угроз (анализ ССВУ).

Ситуационный подход (*contingency approach*). Модель руководства, в которой рассматриваются взаимосвязи стилей лидерства и сложившейся в организации ситуации.

Склонность к риску (*risk propensity*). Стремление принять на себя дополнительный риск «в обмен» на потенциальные выгоды.

Скрытые меньшинства (*invisible minorities*). Понятие, объединяющее людей, некоторые образцы поведения которых воспринимаются как позорные, но пороки эти неочевидны.

Слияние (*merger*). Объединение в одну организацию двух или более компаний.

Смятение (*storming*). Стадия командного развития, когда проявляются личностные каче-

ства членов группы, они утверждаются в своих ролях, демонстрируют, чего от них можно ждать, возникают конфликты и разногласия.

Собственное финансирование (*equity financing*). Финансирование, предполагающее инвестирование денежных средств в обмен на право владения компанией.

Совместное предприятие (*joint venture*). Стратегический альянс или программа, в которой участвуют две или более организации; такие предприятия создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, или когда одна из компаний не обладает достаточным для ведения самостоятельных операций опытом.

Совокупная производительность факторов производства (*total factor productivity*). Отношение суммарного объема выпуска к вводимым ресурсам (труд, капитал, материалы и энергия).

Сокращения размеров организации (*downsizing*). Систематическое уменьшение числа руководителей и работников с целью повышения эффективности и конкурентоспособности компании.

Сообщение (*message*). Осозаемая формулировка отправляемой получателю идеи.

Сопутствующий контроль (*concurrent control*). Контроль, который состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации, направленном на проверку соблюдения ими принятых стандартов качества.

Сотрудник, подчиняющийся двум непосредственным руководителям (*two boss employee*). Наемный работник, подотчетный одновременно двум начальникам.

Социальная ответственность (*social responsibility*). Обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

Социальная поддержка (*social facilitation*). Тенденция, в соответствии с которой для повышения мотивации и качества труда индивида достаточно присутствия других людей.

Социально-эмоциональная роль (*socioemotional role*). Член команды, роль которого заключается в поддержке удовлетворения эмоциональных потребностей участников группы, укрепления социального единства группы.

- Социальные силы** (*social forces*). Направляющие и воздействующие на взаимоотношения людей аспекты культуры, и прежде всего ценности, потребности и нормы поведения.
- Специализация в выполнении рабочих заданий** (*work specialization*). Степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы (или *разделение труда*).
- Специализированная команда** (*special-purpose team*). Команда, создаваемая вне формальной структуры организации, работающая над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами.
- Специалист по решению задач** (*task specialist role*). Член команды, направляющий всю свою энергию на достижение командных целей.
- Специальная группа** (*task force*). Временная группа или комитет, созданные для оперативного решения краткосрочной, затрагивающей деятельность нескольких отделов, проблемы.
- Специальная группа планирования** (*planning task force*). Временная группа линейных менеджеров, ответственных за разработку стратегического плана, несущая полную ответственность за процесс планирования в компании.
- Справедливость** (*equity*). Ситуация, возникающая в случае, когда соотношение индивидуального выхода и входа сотрудника примерно равно пропорции выходов и входов коллег.
- Среда задач (функциональная среда)** (*task environment*). Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, воздействующее на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).
- Стадия зрелости** (*maturity stage*). Фаза жизненного цикла организации, когда компания значительно увеличивается в размерах, в ней устанавливается механистичная вертикальная структура.
- Стадия рождения** (*birth stage*). Фаза жизненного цикла организации, создание компании, когда она делает первые шаги в своем развитии.
- Стадия среднего возраста** (*midlife stage*). Фаза жизненного цикла организации, когда компания увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке.
- Стадия юности** (*youth stage*). Фаза жизненного цикла организации, когда число работающих в ней сотрудников возрастает, а компания специализируется на производстве некоего, добившегося успеха на рынке, товара.
- Статистический контроль качества** (*statistical quality control*). Применение статистических методов к контролю качества.
- Статистический контроль процессов** (СКП) (*statistical process control (SPC)*). Применение статистических методов для контроля над рабочими процессами с целью обнаружения дефектной продукции.
- «Стеклянный потолок»** (*glass ceiling*). Невидимый барьер, отделяющий работающих в организациях женщин и представителей меньшинств от высших руководящих должностей.
- Стержневая система контроля** (*core control system*). Включает в себя стратегические планы организации, финансовые прогнозы, бюджеты, управление по целям, приемы операционного менеджмента и соответствующие отчеты; данная совокупность является интегрированной системой руководства и наблюдения за организационной деятельностью.
- Стержневые компетенции** (*core competence*). Виды деятельности, которые организация, в сравнении с конкурентами, делает особенно хорошо.
- Стереотипы** (*stereotype*). Обобщенные представления, к примеру, о группе людей, когда им приписывается одна или несколько характеристик.
- Сторонний наблюдатель** (*nonparticipant role*). Член команды, не прилегающий усилий ни к решению командных задач, ни к удовлетворению социальных потребностей участников группы.
- Страна наибольшего благоприятствования** (*most favored nation*). Термин, описывающий правило ГАТТ о создании ее членами благоприятных условий для экспорта и импорта товаров и услуг компаний страны, пользующейся данным статусом.
- Стратегии глобализации** (*globalization*). Стандартизация конструкции, дизайна товаров, рекламной стратегии всех предприятий организации вне зависимости от стран их пребывания.
- Стратегическая бизнес-единица** (СБЕ) (*strategic business unit (SBU)*). Подразделение организации, имеющее (относительно других СБЕ компании) особую миссию, товарные линии, конкурентов и рынки сбыта.
- Стратегические планы** (*strategic plans*). Действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей.
- Стратегические цели** (*strategic goals*). Общие утверждения, описывающие состояние органи-

защиты в будущем; относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом.

Стратегический менеджмент (*strategic management*). Набор решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

Стратегия (*strategy*). План, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

Стратегия выхода на рынок (*market entry strategy*). Стратегия вступления организации на зарубежный рынок.

Стратегия корпоративного уровня (*corporate-level strategy*). Определяет организацию в целом, ее бизнес-единицы и товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность и отвечает на вопрос *каким бизнесом мы занимаемся?*

Стратегия на уровне подразделений (*business-level strategy*). Относится к каждой сфере бизнеса или товарным линиям, определяет приемы и методы борьбы бизнес-единиц за рынок и покупателей, и отвечает на вопрос *как мы конкурируем?*

Стратегия функционального уровня (*functional-level strategy*). Относится к основным функциональным отделам фирмы в рамках подразделений и охватывает все жизненно важные функции: финансы, ИИР, маркетинг, производство.

Стресс (*stress*). Физическая и эмоциональная ответная реакция индивида на требования, ограничения и возможности, которые приводят к возникновению неопределенности и ведут к утрате личного контроля в ситуациях, когда на карту поставлены значимые результаты.

Структурные изменения (*structural change*). Любые инновации в структуре и методах управления организацией.

Субституты (*substitute*). Ситуационные переменные, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера.

Т

Тактические планы (*tactic plans*). Планы, разрабатываемые с целью претворения стратегических планов организации, предполагающие прохождение определенного этапа стратегии фирмы.

Тактические цели (*tactic goals*). Результаты, которых должны достичь подразделения и ос-

новные отделы фирмы, что обеспечивает выполнение задач организации в целом.

Теории процессов (*process theories*). Группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения и оценки эффективности принятого решения.

Теории содержания (*content theories*). Группа теорий, в которых описываются лежащие в основе мотивации людей потребности.

Теория иерархии потребностей (*hierarchy of needs theory*). Теория содержания, в основе которой лежит допущение о том, что мотивация человека определяется комплексом потребностей, причем нужды конкретного индивида (физиологические, в безопасности, в принадлежности, в самоуважении, в самоактуализации) располагаются в иерархическом порядке.

Теория ожиданий (*process theory*). Одна из теорий процессов, основывающаяся на предположении, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения.

Теория подкрепления (*reinforcement theory*). Мотивационная теория, предметом которой являются взаимосвязи между поведением сотрудников организации и его последствиями.

Теория «путь—цель» (*path-goal theory*). Ситуационный подход, в соответствии с которым лидер несет непосредственную ответственность за повышение мотивации подчиненных к достижению их личных и организационных целей.

Теория СВР (*ERG theory*). Модификация теории иерархии потребностей, в которой выделяются три категории человеческих нужд: в существовании, во взаимосвязях, в росте.

Теория справедливости (*equity theory*). Теория процессов, изучающая представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками.

Теория Z (*Theory Z*). Концепция менеджмента, объединяющая японские и североамериканские методы управления.

Техническая сложность (*technical skill*). Степень вовлеченности в производственный процесс техники и оборудования с целью исключения из него людей.

Технические навыки (*technical skill*). Специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач.

Техническое ядро (*technical core*). Производственное «сердце» организации, обеспечивающее выпуск продукции и услуг.

Технологии (*technology*). Знания, предметы и орудия труда, методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов организации в выпуск.

Технологии услуг (*service technology*). Технологии, характеризующиеся неосязаемостью выпуска и непосредственным контактом сотрудников и потребителей в процессе производства.

Технологические изменения (*technology change*). Изменения, непосредственно связанные с процессом производства в организации, повышением его эффективности.

Технологическое измерение (*technological dimension*). Измерение внешней среды, включающее в себя научные и технологические достижения в отдельной отрасли и в обществе в целом.

Толерантность к неопределенности (*tolerance for ambiguity*). Психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность.

Торговые ассоциации (*trade association*). Ассоциация имеющих сходные интересы организаций, которые совместными усилиями предпринимают попытки оказать влияние на внешнюю среду, включая и законодательную.

Точка возобновления заказа (**ТВЗ**) (*reorder point (ROP)*). Наиболее экономичный уровень запасов, по достижении которого необходимо сделать новый заказ на поставку.

Транзакционный руководитель (*transactional leader*). Лидер, разъясняющий подчиненным характер рабочих заданий и поставленных задач, инициирующий структуры, обеспечивающий вознаграждение и проявляющий внимание к удовлетворению социальных потребностей сотрудников.

Транснациональная стратегия (*transnational strategy*). Стратегия, призванная обеспечить глобальную интеграцию и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.

Трансформирующие руководители (*transformational strategy*). Лидер, отличающийся особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении перемен.

У

Уверенность (определенность) (*certainty*). Ситуация, когда принимающий решение менеджер имеет всю необходимую ему информацию.

Умение слушать (*listening*). Навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения.

Уполномоченный по вопросам этики (*ethics ombudsman*). Один из высших руководителей компании, являющийся ее «совестью»: к нему стекается информация о возникающих этических проблемах, он занимается урегулированием конфликтов, а также указывает руководству на потенциальные источники затруднений.

Управление по целям (УПЦ) (*management by objectives (MBO)*). Метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

Управление тотальным качеством (или комплексное управление качеством) (*total quality management (TQM)*). Концепция, включает в себя методы менеджмента, направленные на предоставление потребителям возможности приобретать наиболее качественные продукты, когда качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками, всеми функциями внутри компании. В управлении качеством выделяют четыре основных элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) (*human resource management (HRM)*). Направленная на привлечение, подготовку и сохранение эффективной рабочей силы деятельность организации.

Упреждающий контроль (*feedforward control*). Контроль, который фокусируется на поступающих в организацию человеческих, материальных и финансовых ресурсах. Иногда его называют предварительным или превентивным контролем качества.

Упрощение рабочих заданий (*job simplification*). Дизайн рабочих заданий, направленный на повышение производительности выполнения отдельных задач, за счет сокращения их числа, приходящегося на одного сотрудника.

Утилитаристский подход (*utilitarian approach*). Этическая концепция, в соответствии с которой моральным является поведение, приносящее максимальную пользу наибольшему числу людей.

Ф

Финансовый аудит (*financial audit*). Независимая оценка финансовых отчетов организации, осуществляемая своими сотрудниками или привлеченными специалистами.

Финансовый бюджет (*financial budget*). Бюджет, определяющий источники поступления и направления использования денежных средств.

Фирма венчурного капитала (*venture capital firm*). Группа компаний или частных лиц, заинтересованных во вложении собственных денег в новое или расширяющееся предприятие в обмен на право владения и участие в прибылях.

Фокусирование (*focus*). Конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

Формализация (*formalization*). Разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников.

Формальная команда (*formal team*). Команда, созданная как часть официальной организационной структуры компании.

Формальные каналы коммуникации (*formal communication channel*). Коммуникативные каналы, пронизывающие организацию в соответствии с действующей в ней командной цепочкой или распределением ответственности за выполнение рабочих задач.

Формирование (*forming*). Стадия командного развития, на которой происходит знакомство членов группы и их первоначальная ориентация.

Формулирование стратегии (*strategy formulation*). Этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план.

Франчайзинг (*franchising*). Форма лицензирования, когда франчайзер предоставляет зарубежным компаниям-франчайзи полный комплект необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку и права на использование своего имени, консультации по менеджменту, стандартизированную систему учета.

Функциональная структура (*functional structure*). Организационная структура, в соответ-

ствии с которой группировка должностей в отделе осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов.

Функциональный менеджер (*functional manager*). Менеджер, несущий ответственность за работу отдела, выполняющего одну из необходимых для ведения операций организации функций; все их подчиненные обладают схожими навыками и опытом.

Х

Характерные черты (*traits*). Ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешность.

Харизматический лидер (*charismatic leader*). Руководитель, способный мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень.

Хоуторнские исследования (*Hawthorne studies*). Начавшаяся в 1924 г. на расположенном в г. Хоуторне (штат Иллинойс, США) заводе чикагской компании *Western Electric* серия экспериментов по изучению производительности труда рабочих; ученые пришли к выводу о том, что наилучшим образом объясняющим увеличение производительности труда фактором являются «человеческие отношения», и прежде всего позитивное отношение менеджеров к потребностям работников.

Ц

Цель (*goal*). Желаемое состояние будущего, достичь которого и пытается организация.

Цель высшего уровня (*superordinate goal*). Цель, которая не может быть достигнута одной из сторон в одиночку.

Центр ответственности (*responsibility center*). Возглавляемый направляющим его деятельность индивидом отдел организации.

Централизация (*centralization*). Концентрация властных полномочий по принятию решений на верхних уровнях управления организации.

Централизованная сеть (*centralized network*). Командная коммуникативная структура, предполагающая, что при решении проблем или принятии решений все члены команды взаимодействуют с одним и тем же сотрудником.

Центральный отдел планирования (*central planning department*). Группа специалистов по планированию, ответственных за разработку планов для организации в целом и ее основных подразделений и отделов, и подчиненных непо-

средственно исполнительному директору или президенту фирмы.

Церемония (*ceremony*). Особое плановое мероприятие, проводимое ради всех присутствующих.

Цикл Шуарта (*Shewhart cycle*). Цикл планирования в рамках управления качеством: план—дело—проверка—результат (ПДПР).

Ч

Частная (парциальная) производительность (*partial productivity*). Отношение суммарного объема выпуска к одному из основных потребляемых организацией ресурсов.

Человеческие навыки (*human skill*). Способности менеджера к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды.

Ш

Шкала НПС (*LPC scale*). Мотивационная система поведенческих предпочтений руководителя, позволяющая определить ориентацию лидера (на взаимоотношения или на задачи) посредством описания «наименее предпочитаемого сотрудника».

Штат децентрализованного планирования (*decentralised planning staff*). Группа специалистов по планированию, которые работают в основных подразделениях и отделах фирмы с целью оказания менеджерам помощи в разработке собственных стратегических планов.

Э

Экономическая система оценки добавленной стоимости (**ЭСДС**) (*economic value-added system (EVA)*). Система контроля, предполагающая оценку вклада в увеличение добавленной стоимости всех видов деятельности организации, всех отделов и производственных процессов.

Экономические силы (*economic forces*). Силы, определяющие доступность, производство и распределение общественных ресурсов между конкурирующими пользователями.

Экономическое измерение (*economic dimension*). Измерение генеральной среды, определяющее общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором функционирует организация.

Экономичный размер заказа (**ЭРЗ**) (*economic order quantity (EOQ)*). Метод управления запасами, направленный на минимизацию суммарных издержек заказа и хранения материальных ресурсов.

Экспатриаты (*expatriates*). Работники организации, живущие и работающие за рубежом.

Экспертная власть (*expert power*). Власть, возникающая вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

Экспорт (*exporting*). Стратегия выхода на новый рынок, предполагающая, что производственные мощности компании располагаются в ее стране происхождения, а готовая продукция отправляется на реализацию за рубеж.

Энтропия (*entropy*). Универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

Этика (*ethics*). Набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий, положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий.

Этическая дилемма (*ethical dilemma*). Ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Этнорелятивизм (*ethnorelativism*). Вера в изначальное равенство всех групп и культур.

Этноцентризм (*ethnocentrism*). Культурная установка, в соответствии с которой какую-то нацию считают лучшей и принижают представителей друг народов.

Эффективность (*effectiveness*). Степень приближения организации к поставленной цели

Я

Ячеечная планировка (*cellular layout*). Производственная схема, в соответствии с которой оборудование, предназначенное для выполнения некоторых последовательностей операций, группируется в так называемых производственных ячейках.

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Алдерфер, Клейтон 505
 Аллен, Роберт 87
 Андерсон, Джейн 512
 Антонини, Джозеф 239
 Арнольд, Билл 100
 Бакке, Деннис 41
 Баллок, Рональд 630
 Барнард, Чарльз 196
 Барнард, Честер 57
 Бароу, Виу 279
 Барраган, Наполеон 531
 Бартон, Салли 44
 Баум, Джим 89
 Бачанан, Билл 204
 Бедойн, Лоран 241
 Бейли, Рита 15, 18, 27
 Бентам, Иеремия 150
 Берд, Стив 248
 Берлингем, Хэл 453
 Бернард, Честер 56
 Бетьюн, Гордон 242
 Бешам, Роберт 507
 Бингхем, Грег 266
 Бланчард К. 479
 Блейс, Френсис 498
 Блэйк, Роберт 474
 Блэк, Венди 377
 Блэкман Б. 589
 Бобо, Барбара 196
 Бозини, Марк 181
 Бойль, Ричард 579
 Бондок, Виктория 176
 Боуэн, Мэри Ли 28
 Брайант, Клара 296
 Браун, Джон 200, 356
 Бредли, Билл 510
 Бреннан, Эдвард 145
 Бриггс, Тони 236
 Брукс, Элвин 172
 Брютон, Дэвид 432
 Бурке, Джеймс 168
 Бут И. 352
 Буш, Джордж 295, 442
 Вандерпоул, Джон 27
 Васкес, Холли 110
 Вашингтон, Рене 366
 Вебер, Макс 54, 55
 Везерап, Крейг 276
 Векснер, Лесли 262
 Вернер, Беатрис 556
 Вилсон, Пит 442
 Винстон, Терри 428
 Возняк, Стефан 354
 Воль, Фэйс 159
 Врум, Виктор 288, 510
 Вудворд, Джоан 357, 359-360
 Вудс, Роберт 353
 Галант, Стюарт 650
 Галт, Стэнли 272
 Гамильтон, Брюс 396
 Ганнон, Тимоти 507
 Ганттом, Генри 53
 Гаррингтон, Том 337
 Гарсиа, Джерри 25
 Гарфильд, Джон 338
 Гатчела, Дэйв 457
 Гейтс, Билл 26, 175, 180,
 211, 469
 Гелдоф, Роберт 465
 Герси П. 479
 Герстнер, Луи 108, 662
 Герцберг, Фредерик
 505, 507, 525
 Гесс, Рик 474
 Гилбрет, Лириан 53
 Гилбрет, Фрэнк 53
 Гильман, Хэнк 650
 Гинзбург, Ноэль 20
 Гинин, Гарольд 539
 Гитлер, Адольф 487
 Глен, Алан 485
 Говард, Джанет 32
 Гойзуэтт, Роберто 141, 645,
 286
 Голопулос, Фрэнк 337
 Грин, Ричард 542
 Грин, Фран 176
 Гриффин, Мартин 45
 Грич, Уильям 17, 21
 Гроув, Эндрю 270
 Грэхем, Томас 468
 Гутфренда, Джон 162
 Данвилль, Тесс 428
 Данджермонд, Джек 662
 Деминг, Эдвард 59, 224, 611,
 619, 701
 Джаго А. 289
 Джаф, Рон 421
 Джексон, Люсинда 395
 Джексон, Эл 442
 Дженнингс, Норман 645
 Джиллиан, Кэрол 153
 Джиллиган, Кэрол 436, 437
 Джобс, Стивен 354
 Джозеф, Джеймс 146
 Джонс, Кен 597
 Джонсон, Арт 236
 Джонсон, Кларк 300
 Джуран, Джон 59, 611
 Дотсон, Кевин 233
 Доч, Дик 24
 Друкер, Питер 18, 216, 378
 Зейгер, Джефри 193
 Иверсон, Кеннет 73
 Итон, Роберт 525
 Йонг, Эд Де 187
 Кадахи, Майк 610
 Калдерон, Лу 297
 Кан, Пол 546
 Кей, Мэри 180, 607
 Кейн, Нэнси 592
 Келлегер, Герберт
 21, 78, 107, 109, 578;
 579
 Келли, Колин 187
 Кельви, Уильям 31
 Кеннеди, Роберт 578
 Кепнер К. 279
 Кесслер, Дэвид 276
 Кинг, Дик 236
 Кинг, Мартин Лютер 168, 487
 Кинг, Фрэнк 378
 Кларк, Ричард 545
 Клауде, Уолтер 101
 Клинтон, Уильям 152, 442
 Колберд Р. 183
 Коллинз, Дейв 236
 Коллинз, Джеймс 99, 231
 Кон, Джули 206
 Коно, Скотт 109
 Константинеску, Ника 142
 Кооп, Эверетт 152
 Косак, Фил 432
 Коул, Гиджи 187
 Крамм, Сьюзен 659
 Крандел М. 367
 Крейтон, Майкл 274
 Кросби Филип 611
 Крэндолл, Роберт 611
 Куин, Дэвид 593
 Кэйси, Джеймс 440
 Кэмпбелл, Чак 201
 Ладд, Алан 278
 Ланд, Эдвин 375
 Ларсен, Ральф 230
 Лебо, Сюзанна 526
 Левин, Курт 382, 470
 Ленгстон, Рич 557
 Лернер, Гарри 648
 Лерой У. 557
 Ли, Спайк 180
 Ли, Уинстон 296
 Либерман, Джеральд 543
 Лирримор, Рэндэл 100
 Лопес, Элизабет 622

- Лоуренс, Хардинг 21
 Лоури, Карен 75
 Лукас, Джордж 278
 Мазола, Майк 122
 Майклз, Роб 498
 Мак, Кен 101
 Макартур, Дуглас 59
 Макартур, Шерил 485
 Макгрегор, Дуглас 61, 502
 Макдермот, Роберт 601
 Маккан, Джим 399
 Маккивер, Бонни 377
 Маккиннон, Дэн 200
 Макклеланд, Дэвид 507, 508
 Мандок, Бишоп 672
 Маркуарт, Джордж 518
 Марлоу, Джордж 45
 Марриотт, Билл 361
 Марсел, Роберт 282
 Мартин, Роб 491
 Маслоу, Абрахам
 61, 503, 504, 505
 Мацушита, Коносукэ 227
 Мердок, Руперт 119
 Меркин, Барри 27
 Мерфи, Хью 31
 Мид, Дан 475
 Милль, Джон Стюарт 150
 Минцберг, Генри 31, 32, 34,
 35
 Митчелл, Чак 106, 107
 Мозена, Дэвид 33
 Монаган, Том 535
 Монти, Жан 91
 Моришита, Йоши 307
 Мотт, Родни 28
 Моутон, Джейн 474
 Мфини, Дуазо 672
 Мэйо, Элтон 61
 Мюррей, Ларс 551
 Мюхтер, Гельмут 119
 Найт, Филип 28
 Нигропонтэ, Николас
 665, 670
 Николсон, Джек 274
 Нил, Хойт 461
 Нолан, Сара 214
 Нолан, Сэм 235
 Норрис, Ларри 112
 Нозль, Джеймс 138
 О'Брайан, Уильям 545
 Оддо, Джо 41
 Оки, Скотт 26
 Олдхем Г. 520
 Оливер А. 585
 Олсон, Джеймс 19
 Олсон, Майк 542
 О'Мейли, Сюзан 24
 Опи, Джон 329
 О'Рейли, Тони 257
 Остин, Нэнси 547
 Отт, Роберт 187
 Пайуя, Чанут 17
 Паккард, Дейв 50
 Палмер, Роберт 329
 Палмерио, Джон 528
 Парсонс, Джеймс 517
 Паттон, Джордж 475
 Пейдж, Ром 458
 Пенни, Джеймс 458
 Пенске, Роджер 27
 Перо, Рос 180
 Перри, Кэтрин 235
 Пирсон, Дрю 298
 Питерс, Том 220, 542, 547
 Платт, Майкл 105
 Полкинхорн, Франк 59
 Порас, Джерри 231
 Поррас, Джерри 99
 Прайс, Боб 667
 Пребел, Дэн 441
 Путман, Катти 556
 Пфайффер, Эххард 212
 Райс, Линда 490
 Раньон, Марвин 479
 Рассел, Майк 299
 Рассел, Сюзан 298
 Раш, Белинда 197
 Рейд, Брюс 296
 Рейзинг, Гехан 556
 Рейс, Дэвид 396
 Рейс, Роберт 396
 Ренни, Джанни 498
 Рид, Джим 377
 Робертс, Дороти 472
 Роджерс Т. 550
 Розен, Лен 395
 Ролофф, Бекки 279
 Роос, Ларри 73
 Ростад, Мэри 459
 Ротлисбергер, Фриц 61
 Роуз, Дэн 551
 Рулл, Гарри 44
 Сабен, Барбара 183
 Салливан, Крис 507
 Сандерс, Харлан 354
 Сарасон, Гомер 59
 Семлером, Рикардо 20
 Сендж, Питер 718
 Сетц, Карен 236
 Симпсон, Либби 622
 Скогланд, Карл 168
 Слоуна А. 667
 Смит, Престон 493
 Смит, Сьюзен 622
 Смит, Фредерик
 116, 176, 375
 Стаманичи, Ион 141
 Старк, Джо 297
 Старк, Эбби 34
 Стек, Джек 17, 233
 Стефенс, Томас 665
 Стивинсон, Джим 648
 Стори, Грег 498
 Стразантти, Джон 391
 Страусс, Роберт 531
 Таннен, Дебора 436
 Танненбаум, Роберт 471, 472
 Тауб, Лестер 107
 Тейлор, Уинслоу 52
 Тейлор, Фредерик Уинслоу
 500
 Тенни, Майк 187
 Террилл, Терилл 494
 Тиффани, Лес 108
 Томас, Джон 100
 Томас, Кларенс 227
 Тревис, Ренди 50
 Трего Б. 280
 Трейбиг, Джеймс 535
 Тротман, Алекс 118
 Уилкс, Берт 526
 Уильямс, Линда 107
 Уолкер, Роберт 607
 Уолтон, Мэри 611
 Уолтон, Сэм
 156, 180, 231, 239, 490
 Уотерман, Роберт 547
 Уочнер, Линда 38
 Уэлч, Джек 108, 138, 514
 Уэльч, Дженни 146
 Файоль, Анри 56
 Фалкерсон, Фрэнк 342
 Фейгенбаум А. 611
 Фелпс, Шерри 590
 Фельдс, Дональд 140
 Фернандес, Лео 202
 Феррис, Ричард 311
 Фидлер Ф.
 476, 478, 479, 481
 Финелл, Линда 206
 Фишер, Джордж 251, 490
 Флеминг, Стефан 472
 Флетчер, Филипп 263
 Фоллет, Мари Паркер 18,
 56, 57
 Фомон, Роберт 23
 Форд, Генри 180
 Франклин Б. 338
 Фрей, Арт 198
 Френч, Бренда 175

Фридман, Нэнси 176
 Фридмен, Милтон 161
 Фрост, Бобби 181
 Фьельстад, Люси 42
 Хаганс, Фил 481
 Хадец, Джон 512
 Хайнс, Шарлотт 75
 Халей, Кевин 265
 Хармон, Сюзен 461
 Хартли, Джереми 591
 Хауз, Чарльз 199
 Хаф, Роберт 417
 Хеллерман, Мирна 545
 Хенкельман, Лео 498
 Хетч, Джефф 41
 Хилл, Анита 227
 Хиллиер, Лестер 77
 Хириш, Ларри 300

Ходт П. 338, 339
 Хокояма А. 453
 Хотчкис, Марлоу 187
 Хоукен, Пол 633
 Хофстед, Гирт 128
 Хофт, Дэвид 376
 Хубер, Том 560
 Хэкмен Р. 520
 Хэнсон, Лесли 141
 Циммерман, Джон 469
 Чилдресс, Джордж 531
 Шарп, Марта 50
 Шварц С. 635
 Шварцкопф, Норман 451
 Шед, Шед 298
 Шелби, Тед 112
 Шипке, Роджер 465
 Шлезингер, Артур 578

Шмидт, Уоррен 471, 472
 Шронц, Фрэнк 465
 Штайер, Ральф 523
 Штейц, Давид 94
 Шульц, Говард 267
 Эбстер, Эдвард 20
 Эдисон, Томас 60
 Эдмарк, Томимой 333
 Эллер, Тим 593
 Энглдингер, Майк 458
 Энд, Вильям 381
 Эриксон, Джон 178
 Эскуар, Патрик 203, 591
 Этвуд, Томас 185
 Юнг, Карл 751
 Якобс, Роджер 44
 Якокка, Ли 17, 18, 21, 101,
 105, 282, 283, 343, 525

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Автоматизация
 производства 631
 Автономия 521
 Авторитаризм 749
 Агент
 морали 148
 перемен 392
 Адаптация
 к условиям среды 94
 Адаптивность
 организации 330
 целей 221
 Активы 631
 основные 400
 Анализ
 безубыточности
 776, 777, 779
 казуальный 280
 силового поля 382
 ситуационный 249
 Анкета
 поступающего на работу
 413
 Аспекты
 личностные 580
 Ассертивность 581
 Ассоциации
 торговые 97
 Аттестация 418, 422
 Аудит 634
 Аутсорсинг 616
 Б
 Барьеры
 коммуникативные 551

культурные 453
 организационные 552
 Безбилетники 586
 Бенчмаркинг 615
 Бизнес
 современный 466
 Бизнес-инкубатор 190, 192
 Бизнес-единица 323, 326,
 360, 364, 409
 стратегическая 252
 Бизнес-план 185, 186
 Бизнес-подразделения 321
 Бизнес-процесс 331, 344, 346
 Бихевиоризм 390
 Благотворительность 204
 Близость
 эмоциональная 449
 Бюджет 636
 балансовый 639
 доходов 638
 затрат 638
 капиталовложений 639
 кассовый 639
 операционный 628, 638
 прибылей 639
 финансовый 639
 Бюджетирование 640
 на нулевой базе 642
 сверху вниз 641
 снизу вверх 641
 традиционное 643

В

Валентность 511
 Взаимозависимость
 картельная 361

обоюдная 362
 отделов 361, 363
 последовательная 362
 Власть
 законная 467
 легитимная 467
 личная 468
 основанная на
 вознаграждении 468
 основанная на принуждении
 468
 референтная 470, 491
 экспертная 468, 470
 Внедрение
 глобальных стратегий 264
 стратегии 248
 целей и стратегий 543
 Внимание
 к подчиненным 473
 Внушение идей 544
 Воздействие
 внешнее 373
 корректирующее 602
 Возможности 251
 ментальные 283
 для ведения
 конкурентной борьбы 256
 покупателей отстаивать свои
 интересы 255
 поставщиков диктовать свои
 условия 256
 принятия решений 279
 Вознаграждение
 внешнее 500
 внутреннее 500

- Воодушевление команды 572
 Восприятие 536
 селективное 536
 Выбор лучшего решения 282
 Выгоды командной работы 584
 Выпуск производительный 562
- Г**
- ГАТТ 124
 Герой 101
 Глобализация 38, 69, 177, 406, 450
 «Глухой телефон» 547
 Горизонты планирования 227
 График Гантта 53
 подкрепления 515
 Группа 562
 влияния 88
 заинтересованная 157
 интерактивная 291, 295
 номинальные 291
 планирования специальная 230
 социальная 564
 специальная 346, 347
 этнические 453
- Д**
- Данные 654
 Девизы 102
 Действия оборонительные 163
 ответные 163
 препятствующие 163
 приспособленческие 163
 проактивные 163, 164
 Декодирование 534
 Делегирование 312
 властных полномочий 330
 позитивное 315
 Дельфи-группы 291
 Денежные дойные коровы 253
 Департаментализация 317, 319, 330, 332, 356
 Дерево решений 788
 Детерминанты сплоченности команды 577
 Децентрализация 315, 332, 608
 контроля 608, 627
 планирования 230
 управления 315
 Деятельность инновационная 363, 375
 консультационная 392
 межгрупповая 391
 политическая 97
 предпринимательская 175
 стратегическая 246
 Диагностика 279
 Диалог 550
 Дивизионализация географическая 322
 Дизайн рабочих заданий 517
 Дилемма этическая 148
 Дискриминация 404, 405
 в сфере трудовых отношений 402
 расовая 441
 Дискуссия 550
 Дистанция власти 128
 Дистрибьютор 335
 Дифференцирование 350
 Догматизм 749
 Договор о найме 406
 Домогательства сексуальные 450
 Достоверность 413
 Доступ к информации 288
 Дуализм командной цепочки 328
- Е**
- Европейский Союз 125
 Единоличное владение 187
 Емкость коммуникативных каналов 538
- Ж**
- Жизненный цикл товара 258
 Жизненный цикл организации 354
- З**
- Задача креативная 477
 менеджеров 499
 менеджмента 507
 Закон эффекта 513
 Законы о труде 402, 405
 Запасы 690–692
 Затраты дискриционные 638
 на координацию 586
 Защита мультипликативная 295
 Защитники идей 377, 379
 Звезда 253
- И**
- Идея креативная 379, 386
 Иерархия 349, 436, 590
 власти 606
 властных полномочий 325, 388
 корпоративная 442
 организации 423
 организационная 28
 товарная 351
 функциональная 351
 целей 218
 человеческих потребностей 62
 Издержки переменные 638
 постоянные 638
 потенциальные 585
 Изменение внешней среды 374
 образа мышления 392
 структуры рабочей силы 439
 Изменения в культуре / людях 389
 в продуктах 387
 внешней среды 599
 международное общей среды 86
 организационной культуры 392
 организационные 385
 стратегические 402
 структурные 388
 технологические 385
 трансформационные 372
 политическое общей среды 88
 социокультурное общей среды 87
 технологическое общей среды 87
 экономическое общей среды 87
 Имидж компании 282
 Имитационная модель 789
 Инвестиции прямые 133
 Индивидуализм 128
 Индивидуальность задач 521
 Инициатива специалиста 571
 Инициирование изменений 374
 структуры 473
 Инноватор 198
 Инновации 388, 389

- Инструкции должностные 544
Интеграторы 508
Интеллект искусственный 660
Интервенция 392
Интернет 665
Интрапренер 198, 199
Интуиция 278
Информация 279, 654
лидера 288
Инфраструктура 122
Использование
всех этапов контроля 620
зарубежных ресурсов 131
Исследование
Мичиганского университета 474
тотальное 669
хоуторнские 502
Источник
властных полномочий 467
внешний 616
мотивации 214
- К**
- Калькуляция
издержек по видам деятельности 646
Канал
коммуникативный 553
Каналы
коммуникативные 377, 537
коммуникаций 542, 546, 554
Капитал
венчурный 190
собственный 631
Капиталовложения 639
Кароши (диагноз) 743
Карьера менеджера 731, 733
планирование 735
Качество 699
информации 655
Климат
моральный 576
организации 394
Коалиция 278
Кодекс моральный 166
Кодирование 534
Коллективизм 129
Команда 347, 561, 568, 734
большая 571, 586
венчурная 378, 381
вертикальная 564
виртуальная 568
горизонтальная 564
инженерная 347
координирующая 347
маркетинговая 581
межфункциональная 565
многофункциональная 331, 331
небольшая 571
по решению проблем 567
постоянная 330
рабочая 659
самоуправляемая 569
специализированная 565
формальная 564
функциональная 564
Комитет 565
Коммуникации 348, 384, 451, 532, 533, 551, 553
восходящие 544
деятельности 320
горизонтальные 360, 546
невербальные 539
нисходящие 542
организационные 542
открытые 550
формальные 544
эффективные 532
Компания
глобальная 118, 465
многонациональная 245
мультинациональная 450
Компетенция 468
Конкурентоспособность 675
Конкуренты 89
Конкуренция 293, 665
глобальная 373, 388, 627
Консультанты 734
Контроль 22, 137
бюрократический 605, 607, 648
внешний 179
внутренний 179
децентрализованный 607
качества 612, 699
над движением к целям 222
над качеством 597
производственных операций 676
равных 608
с обратной связью 603, 605
сопутствующий 603
упреждающий 603
финансовый 197, 631, 635
эффективный 620
Контроль за людьми 749
Контрторговля 132
Конфликт 580, 582
между подчиненными 288
Конфронтация 453
Концепция
делегирования властных полномочий 312
жизненного цикла 258
команды 562
континуума лидерства 471
неформальной организации 57
общих целей 576
ответственности 157
П. Серджа, обучающейся организации 719
социального человека 502
справедливости 151
человеческих ресурсов 502
экономического человека 501
Координация 343, 344, 347
деятельности 320
оперативная 363
Корпоративная культура 728
классификация 104
Корпорация 187
глобальная 329
многонациональная 135
Коэффициент
оборачиваемости 633
прибыльности 634
финансовый 633
Креативность
375, 376, 376, 379
Кризис
коммуникаций 580
организационный 356
Критерии максимизации 277
Кружки
качества 613, 618
Культура
адаптивная 103
«академическая» 104
«бейсбольная команда» 104
высококонтекстная 451, 452
«клубная» 104
корпоративная 98, 335, 392, 444, 550, 590, 607
«крепости» 104
мужская 450
национальная 128
низкого контекста 451
организации 156, 372
стандартная 435
Культурные ценности 729
- Л**
- Лидер 468, 476
автократического типа 470
демократического типа 470
демократичный 470
интерактивный 488
команды 565, 569

- ориентированный на
взаимоотношения
476, 478
- ориентированный на
достижение цели 483
- ориентированный на задачи
476
- ориентированный на задачу
477
- трансформирующий 488
- харизматический 469,
487, 489
- Лидерство 20, 137, 153,
196, 262, 466, 721
- директивное 482
- символическое 106
- Ликвидация
предприятия 242
- Линейное программирование
777, 778, 783
- Лицензирование 133
- Льготы 425
- М**
- Макиавеллизм 751–753
- Максимизация
прибыли 161
- Массовое
производство 357
- Математическое ожидание 786
- Матрица 329
- БКГ 252
- эффективная 329
- Менеджер
36, 38, 40, 50, 86, 122,
149, 153, 154, 270, 272,
274, 277, 278, 282, 282,
283, 287, 294, 311, 315,
317, 327, 329, 343, 347,
353, 381, 389, 433, 440,
445, 453, 465, 468, 469,
472, 474, 477, 481, 493,
500, 502, 510, 533, 536,
548, 553, 561, 569, 573,
603, 606, 620, 627, 643,
650, 654, 659, 668
- высшего звена 28
- высшего уровня 409
- генеральный 31
- глобальный 128
- демократического типа 471
- интегратор 347, 351, 356
- линейный 240
- матричный 328
- нижнего уровня 401
- обучающийся 718
- ориентированный на
подчиненных 474
- ориентированный на
рабочие задания 474
- первой линии 30, 233
- по мультикультуре 455
- по человеческим ресурсам
401, 406, 408, 414
- проекта 30, 347
- профессионализм 748
- составляющие опыта 748
- среднего звена 29
- функциональный 30, 327
- Менеджмент 18, 36, 52, 86,
136, 209, 227, 243, 269,
272, 274, 277, 298, 315,
344, 362, 363, 371, 372,
374, 383, 384, 386, 445,
498, 517, 545, 583, 602,
608, 653, 654, 657
- 14 правил 702
- высший 231, 422, 546, 610
- глобальный 136
- гуманистический 64
- классический 58
- классическое направление
52
- компании 338
- научный 52, 500
- научный инструментарий
768, 792
- операционный 65, 628,
676, 680
- организации 613
- открытый 40, 644
- приемы 768
- стратегический 240, 248
- традиционный 732
- финансовый 627
- Метод
бюрократического контроля
609
- Дельфи 290, 774, 775
- децентрализованного
контроля 609
- количественный 275
- контроля традиционный
611
- круговой обратной связи
419
- мозгового штурма 294
- отбора кадров 413
- оценки сложности рабочих
заданий 423
- PERT 782
- принуждения 384
- прогнозирования
человеческих ресурсов
410
- совокупного мнения
продавцов 775
- экспертных оценок 775
- экспертных оценок Дельфи
410
- Миссия организации 215
- Модели
развития команд 573
- Моделирование
казуальное 773
- Модель 769
- Врума—Джаго 287, 289,
472
- горизонтальных связей 387
- имитационная 789
- классическая 274
- нормативная 276
- описательная 277
- организации
бюрократическая 316
- П. Герси и К. Бланчарда 481
- принятия решений
административная 275
- совпадения 409
- управленческая 769
- характеристик рабочих
заданий 522
- эффективности командного
труда 562
- Монокультура 435, 437, 444
- Мотиваторы 506
- поведения работников 502
- Мотивация 137, 499
- к труду 483, 498
- работника 483
- работников 501, 502
- Мышление
групповое 293
- креативное 458
- стратегическое 240
- Н**
- Навыки
коммуникативные 532, 553
- концептуальные 26
- технические 28
- человеческие 27
- Наделение
властными полномочиями
372
- властью 523
- Наказание 514
- НАФТА 126
- Неассертивность 582
- Недостатки
группового обсуждения
проблем 293
- матричной структуры 328

- сетевых структур 335
 Нейтрализаторы
 руководства 485
 Неопределенность 272
 внешней среды 352
 неприятие 128
 среды 91
 Норма
 управляемости 312
- О**
- Обеспечение
 групповое 661
 программное 663
 Обзор
 оплаты труда 424
 Обмен мнениями 571
 Обструкция 164
 Обучение 417, 606
 менеджера 762
 Ограничения
 ресурсные 278
 Ожидание
 ESYMBOL 212 \f
 «Dixieland» \s 10P 510
 PSYMBOL 212 \f
 «Dixieland» \s 10O 511
 ролевое 447
 Операционная стратегия
 679, 680
 Операционный менеджмент
 676, 680, 686, 691
 Организационное развитие 730
 Организация 20, 23, 155,
 196, 277, 307, 343, 346,
 371, 562
 бюрократическая 54
 восприятия 536
 динамическая сетевая 332
 кластерная 665
 механистическая 348
 новая 731
 обучающаяся 38, 72,
 371, 372, 714, 718,
 721, 725
 органическая 349
 производственные 677
 сетевая 332, 335
 сферы услуг 677
 творческая 376
 Ответственность 311
 принятая на себя 162
 социальная 157
 экономическая 161
 этическая 162
 юридическая 162
 Отличие
 между дивизиональной и
 функциональными
 структурами организации
 322
 Отношения
 руководитель—
 подчиненные 479
 трудовые 402
 Отчет о прибылях и убытках
 631
 Оценка
 результатов 222, 284, 419
 сложности рабочих заданий
 423
 Ошибка
 гомогенности 419
 нимбовая 419
- П**
- Парадигма 36
 управленческая 715, 716
 Партнерство 187
 Пассивы 631
 Переговоры 384, 583
 Переквалификация 408
 Перцепционная оборона 761
 Перцепционная организация
 759
 группировка 759
 фигура-фон 760
 Перцепционная селективность
 757, 758
 Перцепция 754, 758
 искажения 761
 ошибки 758
 План 212
 действий 221
 позитивных шагов 405
 стратегический 216, 666
 Планирование 19, 95, 195,
 212
 анализ безубыточности 776
 изменений 372
 календарное 695
 карьеры 735
 потребности в материалах
 (ППМ) 694
 производственных
 мощностей 679
 производственных операций
 676
 производственных ресурсов
 (ППР) 694
 процесс 776
 современное 230
 стратегическое 240, 678
 традиционное 228
 человеческих ресурсов 408
- Планы
 одноразовые 224
 постоянные 224
 ситуационные 224
 тактические 217
 Плюрализм 437
 Поведение
 руководителя 482
 стратегическое 249
 Повышение
 квалификации 418
 Подведение
 итогов 571
 Поддержка
 высшего руководства 384
 решения 288
 социальная 584
 Подкрепление 513–515
 Подотчетность 311
 Подход
 административный 279
 бихевиористский 64
 групповой 295
 индивидуалистический 150
 командный 330, 332
 матричный 325
 морально-правовой 150
 параллельный 388
 сверху вниз 386, 389
 сетевой 332
 синхронных связей 388
 ситуационный 476
 снизу вверх 386
 структурный 342, 350
 утилитаристский 150
 Подчинение 327, 468
 Политика
 заявленная 166
 корпоративная 406
 Полномочия
 властные 311, 349, 372,
 466, 602
 вспомогательные 314
 должностные 468, 477
 линейные 312
 Портфель инвестиционный 252
 Поставщики 89
 Постановка целей 221
 Потребители 88
 Потребности
 в безопасности 503
 в достижениях 182
 в переменах 374
 в принадлежности к
 социальной группе 503
 в решении 278
 в самоактуализации 504

- в самоуважении 504
 власти 508
 достижения 507
 основные 499
 присоединения 507
 физиологические 503
 Правила 606
 собеседования 415
 Право
 на жизнь и безопасность 151
 на надлежащее обращение 151
 на свободу слова 151
 на свободу совести 151
 на свободу согласия 151
 на частную жизнь 151
 Предприниматель 176, 182
 Предприятие
 малое 177, 178, 180, 197
 новое 134
 совместное 95, 133
 Претворение
 стратегии 261
 Принцип
 единоначалия 310
 скалярности 310
 фрустрация- регрессия 505
 Принципы
 административные 56
 управления человеческими ресурсами 399
 Приоритеты семейные 449
 Проблема
 контроля 627
 требующая принятия решений 279
 Прогноз 770
 будущих торговых сделок 770
 демографический 771
 качественный 774
 количественные приемы 772
 людских ресурсов 771
 продаж 770
 технологических изменений 770
 финансовый 628
 Прогнозирование 94
 анализ временных рядов 772
 казуальное 773
 количественное 772
 приемы 771
 Программа
 обучения 384, 445
 позитивных действий 441
 Продажа бизнеса 242
 Продукт-менеджер 347
 Продуктивность 697
 Проецирование 761
 Производительность 24, 697
 парциальная 698
 совокупная 698
 частная 698
 Производственная планировка 683, 684
 концентрическая 686
 пооперационная 683
 продуктовая схема 685
 ячейчатая 685
 Производственная система гибкая (ГПС) 686
 Производственные операции 676
 Производство
 гибкое 359
 массовое 357
 мелкосерийное 357
 Пропускная способность канала 537
 Противодействие изменениям 381
 Профессионализм 732
 менеджера 748
 Профсоюзы 407
 Процедуры 544, 606
 рациональные 276
 Процесс
 бюджетный 640, 641
 коммуникативный 534, 535
 поиска 375
 принятия решений 271, 279, 284
 производства непрерывный 357
 трансформационный 657
 Психологические функции Юнга 751

Р

 Работа
 по договору 406
 совместная 582
 Развитие 417
 организационное 390
 экономическое 121
 Разделение
 на отделы 317
 труда 310
 Различия
 в целях 581
 вертикальные 28
 во власти и статусе 581
 коммуникативные 451, 452
 технологий производства 357
 Размер
 команды 570
 компании 354
 организации 354
 Размещение оборудования 683
 Разрыв
 в результатах 374
 культурный 105
 однородности внешней среды 599
 Рациональность 449
 ограниченная 276
 Революция
 управленческая 617
 Рейнжиниринг 331, 344, 346, 683
 Реклама 96
 Рекрутирование 408, 410, 411, 450, 456
 внешнее 411
 внутреннее 411
 рабочей силы 401
 Реструктуризация
 организации 308
 Ресурсы
 человеческие 61, 261, 410, 502
 Риск 271
 политический 123
 Роль 33
 двойная 573
 лидера 34, 779
 менеджеров 33
 наблюдателя 34
 предпринимателя 34
 стороннего наблюдателя 573
 участников команд 571
 Руководитель 466
 высший 327
 интерактивный 489
 матричный 327
 сервисный 490
 транзакционный 487
 трансформирующий 488
 функциональный 326
 эффективный 474
 Руководство
 внешнее 374
 организации 372
 поддерживающее 482
 посредством участия в управлениях 483
 Рынок труда 89

С

- Самодисциплина 608
 Самоконтроль 608
 Самоокупаемость 776
 Свобода
 выбора 147
 Связи
 горизонтальные 388
 обратные 284, 285, 391, 521, 535, 544, 620
 с общественностью 96
 стратегические 620
 Семантика 552
 Сеть
 глобальная 663
 децентрализованная 549
 корпоративная 662
 PERT 783, 784, 791
 централизованная 549
 Силы
 внешние 373
 внутренние 374
 конкурентные 253
 ограничивающие 382
 побуждающие 382
 политические 51
 социальные 51
 экономические 51
 Символы 100
 лидерства 392
 новых ценностей 445
 Синергизм 67, 245
 Система 66
 автоматизированная 631
 взаимодействия 372
 географическая 661
 вознаграждения 422
 закрытая 67
 информационная 65, 263, 658
 исполнительного
 руководства 658
 ключевых индикаторов 668
 компьютерного
 проектирования 687
 контроля 628, 629, 606, 657
 обработки транзакций 657
 открытая 67
 оценок в баллах 423
 поддержки групповых
 решений 659
 поддержки принятия
 решений 658
 рабочего сотрудничества
 659
 сделай-передай 697
 спросил-получи 695
 точно вовремя 695, 697
 управления запасами
 382, 383
 экспертная 660
 Слияние компаний 95
 Собеседование 414, 421
 Совместимость 444
 Совокупная
 производительность 698
 Сокращение размеров
 организации 402
 Сообщения 534, 538
 Сопrotивление 468
 изменениям 379
 Специализация 310, 354, 571
 Специалист
 по информации 664
 по решению задач 571
 Справедливость
 в распределении 149
 компенсационная 149
 процедурная 149
 Сравнения контрольные 615
 Среда
 внутренняя 84
 генеральная 251
 задач 84, 88
 общая 85
 общая(генеральная) 84
 социокультурная 128
 экономическая 121
 Средства
 подкрепления 513
 Стадии
 морального развития
 менеджера 153
 развития команды 573
 роста 194
 Стадия
 взлета 195
 выживания 194
 выполнения работы 575
 зрелости организации 356
 зрелости ресурсов 195
 младенчества 194
 нормирования 575
 расформирования 575
 смятения 575
 среднего возраста
 организации 354
 успеха 194
 формирования команды 574
 юности организации 354
 Стандарты деятельности 214
 Стекланный потолок 442
 Стереотипы 447, 536
 Стержневые компетенции
 компании 243
 Стиль
 компромиссный 582
 конкурентный 581
 лидерства 475
 разрешения конфликтов 581
 руководства 287, 473, 477, 486
 управления 474
 Стиль руководства
 делегирующий 480
 директивный 480
 убеждающий 480
 участвующий 480
 Стратегии
 конкурентные 254
 М. Портера 253
 функционального уровня
 258
 Стратегия 350
 бизнеса 666
 выхода на рынок 129
 глобальная 242, 243
 дифференцирования 256
 компании 372
 конкурентная 401
 корпоративная 405
 лидерства по издержкам
 258
 мультирегиональная 243
 основополагающая 241
 портфельная 252
 развивающаяся 727
 роста компании 241
 стабилизации 242
 транснациональная 244
 управления человеческими
 ресурсами 402
 фокусирования 258
 функционального уровня 248
 экономики 242
 Стресс 737, 739
 источники 738
 последствия 739
 симптомы 740
 Структура 263, 342
 горизонтальная 732
 дивизиональная 351
 единичная 321
 задачи 477
 заработной платы 423, 425
 иерархическая 313, 546
 командная 350
 матричная 328
 механистическая 95, 353, 361

- организации 95, 317, 348, 349, 360, 361
 организационная 308, 312, 357
 организационная гибкая 95
 органическая 95, 348, 353, 358
 ориентированная на товарные линии 388
 паутина 614
 проблемы 287
 программная 321
 продуктовая 321
 сетевая 332
 традиционная 40
 функциональная 350, 351, 388
 Структура организации
 дивизиональная 317, 322, 323, 324
 командная 317, 330
 матричная 317, 326
 сетевая 317, 332
 функциональная 317, 320
 Структурированность задачи 483
 Структуры
 организационные 16
 этические 167
 Субституты
 лидерства 485
 руководства 485
 Сфера услуг 360
- Т**
- Текучесть кадров 406
 Теория
 властных полномочий 311
 двухфакторная 505
 иерархии потребностей 503
 лидерства двухмерная 474
 мотивации 500, 517
 ожиданий 510
 организационных изменений 392
 П. Герси и К. Бланчарда 479, 483
 подкрепления 503, 513
 принятия власти 58
 приобретенных потребностей 507
 процессов 508
 процессов мотивации 503
 путь—цель 481, 483
 руководства «путь—цель» 512
 СВР 505
- систем 66
 содержания мотивации 503
 справедливости 509
 Ф. Фидлера 476
 хаоса 37, 714
 «целостного человека» 502
 X 63
 Y 63
 Z 70
 Техническое ядро 676
 Технологии 356, 606, 607
 информационные 654, 667
 новые 177
 Технология
 информационная 660
 производства 357
 Толерантность 183
 Траектория контроля 749, 751
- У**
- Уверенность 182, 272
 Увольнение 406, 425
 Удовлетворение 562
 от труда индивидуальное 572
 потребностей 500
 участников команды 584
 Управление
 административное 358
 запасами 690
 качеством 71
 конфликтами 446
 основанное на выходах в народ 547
 открытое 644
 персоналом 356
 по целям 219, 627, 629
 типа «виноградная лоза» 547
 тотальным качеством 610, 611, 618, 698
 человеческими ресурсами 399, 409
 эффективное 379
 Управленческая парадигма 715, 716
 Управленческая революция 714
 Уровень
 интенсивности усилий 584
 конкуренции в команде 576
 участия подчиненных в принятии решений 286
- Ф**
- Факторы
 влияющие на степень централизации 316
- гигиенические 506
 управляемости 313
 Фигура-фон 760
 Финансирование
 бизнеса 186
 собственное 190
 Фокус-группа 445
 Фонд венчурный 379
 Франчайзинг 133, 191, 481
- Х**
- Харизма 491
 Хоуторнские исследования 58
- Ц**
- Цель 212
 высшего уровня 582
 корпоративная 213, 332
 оперативная 217
 организации 498
 стратегическая 216
 тактическая 217
 управления человеческими ресурсами 408, 417
 Ценности
 корпоративные 445
 культурные 40
 Ценность
 многообразия 454
 товара 246
 Центр
 доходов 636
 издержек 636
 инвестиций 637
 ответственности 636, 637
 прибыли 637
 Централизация 315
 Цепочка
 кластерная 548
 командная 310, 320, 325
 промежуточных результатов 218
 Цикл
 бюджетирования 642
 Шуарта 224
- Ш**
- Шкала
 наименее предпочитаемого сотрудника 476
 оценок поведения 419
 Шок культурный 136
- Э**
- Экспорт 132
 Энтропия 67

Этика 146, 149, 150, 744
 Этнорелятивизм 437
 Этноцентризм 130, 136,
 435, 437
 Эффект
 ореола 761
 хоуторнский 502
 Эффективность
 делегирования 315
 матричной структуры 326
 организации 24
 рекрутирования 411
 Ю
 Юнионизация 407

УКАЗАТЕЛЬ КОМПАНИЙ И ТОРГОВЫХ МАРОК

20th Century Fox 278
 3M 377
 3M 220, 231, 232, 240
 7-Eleven 667, 705
 800-Flowers 399
 A. H. Robins 157
 A. O. Smith 589, 601
 ABC Television 88
 AES 40, 41
 Aetna Life & Casualty 579
 AK Steel 468
 Alcan Aluminum. 68
 Alcatel 91
 Alcoa 135
 ALF-CIO 23
 Allegheny International 465
 Allied Tire Stores 242
 ALLTELL 220
 Aluminum Company of America
 425
 AMC Jeep 602
 American Airlines 110, 321,
 600, 611
 American Brands 240
 American Cyanamid 264
 American Express 121, 136,
 214, 227, 606
 American Express Financial
 Advisors 281
 Amex Life Insurance 214, 215
 Andersen Consulting 22, 121
 Andover 100
 Animal Lovers 178
 Apple 89, 325, 333
 Apple Computer 273, 354,
 356, 406, 455, 682
 Apple Power 617
 Appliance Park 681
 Asea Brown Boveri 326
 Ashton-Tale 20
 Asia Pacific Breweries 133
 Asiamoney 17
 Asian Business Machine 140
 AST Research 330
 AT&T 37, 49, 57, 65, 72,
 83, 87, 88, 91, 123,
 94, 245, 307, 346, 414,
 432, 453, 606, 644, 679
 AT&T Credit 568
 ATI Medical 554
 Atlanta Tool and Die 557
 Auburn Farms 133
 Avon 94, 244, 432, 455
 Baltimore Gas & Electric
 Company 613
 Bank of America 554
 Bank of Credit and Commerce
 International 146
 Barouh-Eaton Allen 289
 BASF 119
 Bass Plc 670
 Bausch & Lomb 247
 Beacon Sweets & Chocolates 134
 Beech-Nut Nutrition 165
 Beecham Products 88
 Behlen 713, 715
 Bell 83
 Bell Labs 490
 Bell South 19
 Ben & Jerrys 427
 Best Western International 377
 Bethlehem Steel 52
 Big Six 627
 BioChem Pharma 91
 Black & Decker 223
 Blockbuster 267
 Bloomingdale's 528
 BMW 615, 617
 Boeing 23, 94, 116, 273,
 465, 566, 577
 Bombardier 241
 Bon Pain 423
 Bow Valley Energy 346
 Braniff Airlines 21
 Braun 253
 Bred Loaf Construction 215
 Briggs & Stratton 644
 Brunswick 307
 Burger King 24, 133, 202,
 267, 432
 Burns & Russell 197
 Burrelle's Information Services
 95
 Burroughs Welcome 91
 Business Horizons 591
 C. R. England 22
 Cadillac 346
 Campbell Soup 515, 613
 Canada 241
 Canadian Airlines 384
 Canon 59, 91, 252
 Career Resources, Inc. 783
 Carnation 117
 Carnival Cruise Lines 364
 Carolina Fine Snacks 432
 Casino/Holiday Inn 554
 Casio 252
 Caterpillar 124, 423
 Caterpillar Tractor 116, 245,
 605
 CBS Records 117
 Celanese 117, 283
 Centennial Medical Center 100
 Centex 592, 593
 Centex Corporation 298
 Chaix & Johnson 109
 Chaparral Steel 576, 729
 Characters 94
 Chase Manhattan 240
 Cheesebrough-Ponds 667
 Chemical Bank 167, 240
 Chesebrough-Pond's 117
 Chevron 657
 Childress Buick/Kia 531
 Chocolate Chip Cookies Bakeries
 779
 Chrysler Corporation 17, 24,
 37, 91, 101, 281, 282,
 283, 293, 343, 386,
 402, 524, 525, 617
 Ci-Co S. A. 133, 141
 Cigna Corporation 333
 Circuit City 691
 Citibank 110, 293
 Citicorp 245, 543
 Clorox Compan 300
 Coca-Cola
 38, 110, 116, 117, 130,
 133, 141, 146, 164, 243,
 246, 271, 286, 644
 Coleman 697
 Colgate-Palmolive 118, 121,
 137, 160, 243
 Colt 45 172
 Columbia Gas System 229
 Com-Corp Industries 391
 Comambault 56

- Compagnie Internationale Express 263
- Compaq Computer Corporation 89, 212, 232, 258, 310, 330, 524
- ComputerSource 235
- ConAgra 263
- Concarrill 241
- Consolidated Edison 49
- Consolidated Glass & Mirror 181, 182
- Consumer Reports 282
- Container Industries 20
- Control Data 95, 199
- Cooper Tire & Rubber 689
- Corning 38, 445
- CrownCutter 456
- Cummins Engine 239, 565, 628
- Curtis Industries 146
- Cyn-Com System 428
- Cypress Semiconductor 550
- Dallas Cowboys 298
- Dana 392
- Data General 387
- Davids Cookies 779
- Dayton Hudson 99
- Deere 356, 360
- Dell Computer 333
- Detroit Diesel 27
- DGL International 494
- DHL Worldwide Express 116
- Dial-A-Mattress 531
- Digital Equipment Corporation 168, 329, 433, 613, 715
- Dillard 388
- Disney 88, 109, 277, 392, 457, 631, 713
- Domino's 203
- Domino's Pizza 535
- Dow Chemical 95, 97, 579
- Dow Corning 158, 167, 326
- Dresher 27
- Drew Pearson Companies 298
- Du Pont 72, 117, 135, 159, 214, 223, 227, 244, 283, 407
- Dun and Bradstreet 775
- Dunkin' Donuts 267
- DuPont 432
- Dusit Thani Group 17
- Dynatech 597
- E. F. Hutton 23
- Eastern Airlines 157
- Eastman Chemical 307
- Eastman Kodak 30, 72, 168, 251, 422, 490, 616
- Egon Zehnder International 121
- El Nuevo Herald 87
- Electrolux 331
- Electromation 407
- Electronic Data Systems 102, 240
- Emery Air Freight 64, 517
- Ensonig 373
- Enterprise Rent-A-Car 258
- Entertainment, Silicon Graphics 457
- Erie Bolt 246
- EuroDisney 130
- Expeditions Unlimited 201, 202
- Export Development Corporation 660
- Exxon 89, 146, 379
- FannieMae 31
- Farley Glass Works 526
- Federal Department Stores 117
- Federal Express 116, 117, 176, 256, 375, 377, 505, 568, 631, 653, 713, 717
- FedEx Ship 256
- Finast 162
- Firestone 117
- First Security Corporation 101
- Fisher Body 346
- Florida Power & Light 619
- Foot Traffic 196
- Ford Motor Company 37, 51, 91, 118, 283, 293, 328, 360, 561, 612, 643, 683, 685, 689, 694, 701
- Foreign Candy 196
- Fortun 568
- Fortune 94, 97, 166, 398
- Fox Broadcasting Company 119
- French Rags 175
- Frito-Lay 322, 387, 600, 605, 638, 734
- Fujitsu 59, 250
- Gallup 145
- Gardeners Supply 427
- Gemini Industries 177
- General Dynamics 87, 167, 646
- General Electric 30, 64, 108, 121, 134, 135, 138, 229, 231, 240, 242, 329, 373, 399, 410, 414, 422, 427, 514, 517, 605, 636, 675, 681
- General Foods 88, 349, 429
- General Host 95
- General Mills 146, 347
- General Motors 27, 64, 89, 16, 135, 240, 346, 356, 360, 374, 384, 386, 554, 589, 686, 679, 697, 732, 741
- Gerbe 117
- Gerber Scientific 132
- Gillette 38, 253, 346, 439
- Glaxo Holdings 91
- Globe Metallurgical 645, 726
- GM 91, 97, 150, 570
- Goodyear 271
- Graham Industries 264
- Granite Express 630
- Granite Rock 40, 631
- Grateful Dead Productions 25
- Great Plains Software 418
- Greyhound Lines 280, 281, 293
- GTO 106
- Guardian Engineering 297
- H. J. Heinz 146
- H.I.D 236
- H.J. Heinz 259
- Hallmark Cards 425, 331
- Hammond 246
- Hammond Enterprises 246
- Harty Press 105
- Harvester Works 359
- Hasbro 88
- Hawley Fuel Corporation 781
- HBO 322
- Hearing Technology 560
- Hecla Mining 560
- Heineken Breweries 133
- Heinz 95, 117, 135
- Hermann Miller 427
- Hershey 239
- Hewlett-Packard 19, 50, 91, 99, 110, 160, 168, 198, 99, 252, 324, 388, 399, 607, 675, 724, 726
- Hickory Farms 95
- Highland Park 51
- Hoechst 119
- Hoechst Celanese 432
- Holiday Inn 236, 736
- Home Depot 245, 691
- Honda 37, 701
- Honda of America 121
- Honda 37
- Honeywell 392
- Honeywell 91, 387, 392, 455, 579
- Hyatt Hotels 248, 545
- IBM 20, 42, 89, 108, 116, 130, 160, 252, 258, 270, 289, 328, 333, 354, 379, 388, 399, 414, 417, 429,

- 438, 479, 565, 616, 617,
662, 679, 715
IBM Canada 597, 598
ICI 119
IDS Financial Services 280,
568
Illinois Tool Works 360
Imperial Chemical Industries 353
Incomnet 635
Intel
223, 270, 272, 360, 726,
728
International Harvester 49, 233
International Metals Company
314
International Service System
(ISS), 22
Interplak 247
Ito-Yokado 705
ITT 539
J. B. Hunt 126
J. P. Morgan & Company 146
J. P. Morgan and Company 665
James River 245
JCPenny 459
Jeep 701
Jel 547
Johnson & Johnson 38, 118,
156, 160, 168, 203, 230,
231, 240, 245, 282, 316,
427, 579
Johnson Electric Holding 117
Johnson Publishing Company
490
Johnsonville Foods 523, 524,
713, 727
Joseph E. Seagram & Sons 639
Jumers Castle Lodge 736
Kao Corporation 654
Keldine Technologies 265
Kellogg 116, 251
Kentucky Fried Chicken 133,
354, 356
KERA Channel 13 708
Kimberly-Clark 415
Kmart 124, 239, 265, 272
Kodak 123, 199
Kollmorgen 331, 637
Korbel Champagne Cellars 342
Korn/Ferry 121
Kraft General Foods 386
L. L. Bean 381, 615
la Madeleine 203, 204, 591,
592
Lagardere Group 91
Lamaur 180
Landis Industries 648
Land's End 381
Lanier Technology Corporation
330
Le Creusot-Loire 56
Learjet 241
Lerner New York 263
Lever Brothers 628
Levi Strauss & Co 99, 109,
135, 379, 432, 631
Lincoln Electric Company
76, 170
Lincoln National Corporation
146
Liquid Carbonic Industries 344
Little, Brown 322
Lockheed Missile and Space
Company 246, 312, 613
Logitech 193
Lotus Development Corporation
388
LSI Logic Corporation 323
LTV Corporation 468
LTV Steel 565
M/A-Com 474
Mack Trucks 628
Magic Edge 457
Malard Manufacturing 366, 367
Manville 157, 665
Marquette Electronics 610
Marriot 250, 361
Mars 239
Martin Marietta 87
Mary Kay Cosmetics 94, 102,
389
Mary Nell and Ralph B 708
Matsushita Electric 59, 83,
138, 227, 307, 743
Mattel, Inc. 88, 560
May Department Stores 698
Mazda 211, 683
McCaw Cellular Communica-
tions 88
McDonald's 109, 116, 122,
133, 146, 159, 193, 202,
246, 268, 361, 481, 565,
603, 631
McDonnell Douglas Aerospace
87, 94, 166, 167, 240
McGraw-Hill 333
MCI 83, 194
Medical Systems Group 30
Mellon Bank 411
Mercedes Benz 135
Merrill Lynch 542, 597
Merry Maids 191
Mesa Oil Corporation 381
Metallic Finishes 650
Mexicana Airlines 32
Miami Herald 87
Michigan Bell 517
Microsoft Corporation 26, 83,
89, 211, 252, 726
Miller Brewing Company 164
Millipore Corporation 231
Mini Maid Services 193
Minnesota, Mining and
Manufacturing (3M), 101
Miracle Ear 247
Mitsubishi Electric 59
Mitsuy & Co. 743
Mobil Oil 20, 445
Modicon 330
Modulate Corporation 687
Moment's Notice Cuisine 185
Monsanto Corporation 379,
445, 790
Motorola 72, 91, 123, 167,
387, 417, 439, 491, 600,
612, 713
Mrs. Fields Cookies 631, 779
Mutual of New York 429
Nabisco 405
Nathan's Famous 193
Navistar International 385, 639
NBC 610
NCR 117
Neiman Marcus 591
Nestlé 119
Network Systems 346
New York Telephone 643
Newport News Shipbuilding 59
News Corporation 119
Nike 119, 375
Nintendo 457
Nordstrom 99, 101, 456, 724
Norfolk Naval Shipyard 619
Nortel 91, 585
North American Van Lines 322
North Texas Broadcasting 709
North Texas Public Broadcast-
ing, Inc. 708
Northern Telecom LTD 90, 91,
93, 418, 584
Northrop Corporation 657,
664, 689
Northwestern Mutal Life
Insurance 200
Novell 212
Nu Skin International 117,
333, 335
Nucor Steel Corporation 24,
28, 73, 727
Nynex Corporation 146
Object Designs 185

- Oceanographics, Inc 633, 634
 O'Grady 387
 Olds 346
 Omark Industries 697
 Oral-B 253
 OSI Industries 122
 Oticon 40
 Outback Steakhouse 507
 Owens Corning 217, 631
 Owens-Illinois 643
 Pacific Gas & Electric 442, 545
 Pacific Tlesis Video Services 19
 Pacific West Oil Data 183
 Packard Electric 554
 Paradigm 457
 Paradigm Simulation 458
 Parker Pen 253
 Parsons Pine Products 516
 Patagonia 160
 People Express Airlines 246, 356
 PepsiCo 102, 121, 142, 256, 276, 429, 432, 455, 600, 638, 659
 Pete's Brewing Company 179
 Philip Morris 152, 172
 Phillips 243
 Phillips Petroleum Company 381, 739
 Physio-Control 108
 Pier 1 Imports 301, 302, 706
 Pillsbury 117
 Pitney Bowes 160
 Pittsburgh Brewing 162
 Pizza Hut 203, 324, 683
 Pizza World 203
 Plaxcor Metals 140
 Plenum Publishing 724
 Polaroid 49, 227, 351, 518
 Polycam Huntsman 697
 Pool Energy Services 675
 Power & Light 347
 PowerBook 682
 Pre-Press Graphics 105
 Precision Industries, Inc 72
 Preston Trucking Company 371
 Pro-Line Cap 405
 Procter & Gamble 110, 159, 245, 347, 356, 377, 455, 608, 654
 Prodigy 256
 Producers Gas and Transmission Company 222
 Prudential Insurance Company of America 412
 Public Broadcasting Service 204, 460
 Quaker Oats 644
 Qualcomm 91
 Quality Inn 236
 Quantum Corporation 330
 R. S. Bacon Veneer Company 627
 Raychem Corporation 121
 Raytheon 342
 Readers Digest 429
 Reebok 135
 Reed 377
 Reed Pharmaceuticals 395
 Resitronic 493
 Revlon 117
 Rhino 427
 Rhino Foods 427
 Rider Systems, Inc. 538
 River Hill West Healthcare Center 663
 Roadway Logistics 676
 Roadway Services 653
 Robinson Jewelers 101
 Rockingham 337
 Roebuck & Co 145, 247
 Roper Starch Worldwide, Inc. 159
 Rosemead 421
 Ross & Lindsey 235
 Royal Dutch/Shell Oil 118, 135, 226
 Royal LaPaige 211
 Rubbermaid 28, 220, 690, 714
 Rural/Metro Company 616
 Russell Reynolds Associates, Inc. 121
 Ryerson Midwest Coil Processing 542
 Rykodisc, Inc. 550, 551
 SafeCard Services of Jacksonville 546
 Safeway 248
 Salvo, Inc. 581, 583
 Samsung 373
 Sanders Industries 786, 787
 Sandstorm Products 498
 SAS 34
 Saturn Corporation 570, 713
 Scandinavian Design 554
 Scholastic Magazine 442
 Scientific Atlanta 91
 Scott Paper 245, 639
 Seagram Company 181, 240
 Sears de Mexico 302
 Sears, Roebuck & Co 65, 138, 145, 246, 247, 272, 323, 326, 732
 Semco 20
 Sentex 531
 Sequins International, Inc. 102, 522
 Service Corporation International 162
 Shell Oil 117, 145, 211, 226, 675
 Shellington Pharmaceuticals 44
 Shoney's 405
 Short Brothers 241
 Showmut 346
 Siemens 91, 130, 646
 Silicon Graphics 168
 Simplicity Pattern 347
 Sleep Inn 24
 Smith & Hawken 633
 Smith & Smith 545
 Snap-On Tools 347
 Sofitel 736
 Solar Press, Inc. 512
 Solotron 617
 Solomon Brothers 159
 Sony Corporation 59, 83, 252, 310
 Southern California Edison 421
 Southern New England Telephone 19
 Southland Corp. 667, 705
 Southwest Airlines 15, 17, 21, 27, 107, 109, 577, 578, 589, 590, 724
 Southwest Airlines. 18, 77
 Spartan Motors 722
 SportsGears 45
 Springfield Remanufacturing Corporation (SRC) 17, 233, 713
 Sprint 83, 194, 252
 Standard Aeor, Inc. 72
 Standard Oil 117
 Standol 366
 Star-Kist Foods 95
 Starbucks Coffee 135, 267, 268
 Steiner/Bressler Advertising 469
 Stride-Rite Corporation 427
 Sumitomo Electric 59
 Sun Company 578
 Sun Microsystems 333
 Sun State Electronics 176
 Taco Bell 24, 34, 267, 322, 638, 659
 Taligent, Inc. 89
 Tandem Computers, Inc. 535, 603
 Tektronix 565

- Teleflex 379
Telephone Doctor 176
TelePizza 202
Tellabs, Inc. 524
Tenneco, Inc. 223, 475, 718
Tennessee Valley Authority
409, 479
Térma 185, 187
Texaco 157
Texas Instruments 168, 368,
643
The Chemical Workers
Association 407
The Coffee Connection 267
The International Brotherhood
of Teamsters 407
The Limited 262
The Sock Shop 197
The Timberland, 146
Time Warner, Inc. 322
Timken Company 675
Topsy Tail, Inc. 333
Toshiba 130, 131
Touchstone 265
Toyota Motor 135, 416, 570
Toys «R» Us 122, 333, 691
Trichem Industries 395
Tridon Ltd. 700
Trinity Computing Systems 640
TRW, Inc. 384
Tucker Company 338, 339
Tungstram 134
Two Women Boxing 206, 207
Tyco 88
U.S. Paper Mills Corporation 101
U.S. Tobacco Company 152
U.S. Steel 468
Unilever 118, 121, 328, 329
Union Carbide 83, 264
United Airlines 95, 119, 312
United Electric Controls
Company 395
United Parcel Service (UPS) 56,
256, 440, 510, 653
United Way 209
University Microfilms, Inc. 623
Urgences Santé 276
USAA 601
USAir 410
Van Lines 322
VeriFone, Inc. 734
Viacom 83
Vistakon 245
Volvo 560, 586, 615
Vortex Industries 342
V'tae 197
Wal-Mart 272
Wal-Mart 88, 99, 109, 119,
122, 124, 135, 156, 231,
239, 246, 265, 272,
392, 490, 675, 691, 724
Wall Street Journal 610
Wallog Computers 112
Walt Disney Company 265, 298
Warner Brothers 50, 274, 322
Washington Bullets 24
Washington Steel 468
Waste Management, Inc. 95
Web Industries 162
Wendy's 133, 267
Werner and Thompson 556
Wesley Long Community
Hospital 66
West Fargo Bank 49
Western Electric Company
58, 59, 502
Westinghouse 64, 89, 164,
356, 392, 603, 612,
613, 643
Whirlpool 312
Whistler 597, 598
Wicker Classics 780, 781, 783
Wilson's Sport Goods 322
Windham Hill Records 531
Woodspirits 196
World Book Encyclopedia 498
World's of Wonder 279
World Wide Web 665
Xerox Corporation 38, 72,
94, 123, 187, 307,
432, 445, 668, 723
Young & Rubicam 591
YSI, Inc. 422
Zeneca Agricultural Products
353
Zenith 38