Реферат

Принятие решений в менеджменте

###### **Понятие управленческого решения**

Принятие решений – составная часть выполнения любой управленческой функции. Выбор стратегии, типа структуры управления, делегирование полномочий подчиненному, приказ о поощрении работников, действия по ликвидации сбоев в деятельности предприятия и пр. – все это примеры решений, принимаемых менеджерами организации.

Управленческое решение – это и результат, и содержание труда менеджера. Менеджмент – это всегда процесс принятия управленческих решений. Решение является реакцией на возникающую проблему или задачу, которые менеджер не имеет права игнорировать или переложить на плечи других людей, а должен решать. Процветание или неудачи компании – это результат решений, принятых менеджерами.

Принимая решение, менеджер осуществляет сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив действий. Он несет ответственность за выбор решения и его последствия. Чем выше уровень управления, тем выше ответственность за принятие организационных решений.

Управленческие задачи решать проще, проблемы – сложнее. Процесс нахождения решения обычно называется «устранением проблемы». По закону Парето менеджеры решают 20% проблем, которые обеспечивают 80% общего результата и 80% задач, дающих остальные 20%. Поэтому считается, что задачи, особенно повторяющиеся, менеджер должен решать очень быстро, чтобы оставалось время на обдумывание текущих и предотвращение будущих проблем.

Управленческие решения можно классифицировать по-разному. На предприятии решения принимаются в отношении индивида (личности) и организации в целом и/или ее подразделений (организационные решения). Цели принятия решений в отношении личности зависит от ценностей, разделяемых руководством организации. Например, если ценностью организации является экономический человек, то решения будут приниматься так, чтобы работник обеспечил максимальную прибыль. Если же человек рассматривается в качестве важнейшего ресурса развития компании, то будут приниматься решения по поводу его карьерного и профессионального роста, раскрытия интеллектуального потенциала, использования новых мотивационных стимулов и пр.

Цели принятия организационных решений зависят от роли руководителя, который за них отвечает. Например, в компетенцию первого руководителя попадают управленческие решения по достижению стратегических целей организации. Финансовый директор принимает решения по обеспечению требуемого уровня прибыли и рентабельности в компании, начальник отдела продаж – решения, направленные на рост объемов продаж и т.п.

Организационные решения можно классифицировать по функциям управления.. Осуществление функции планирования заключается в принятии следующих ключевых решений: выбор миссии компании, стратегических и тактических целей, принятие бюджета поступления наличности, утверждение планов деятельности и пр. По функции организации основными решениями являются выбор организационной структуры, создание (совершенствование) механизма координации деятельности исполнителей и подразделений, распределение полномочий и ответственности, делегирование полномочий и пр. По функции мотивации принимаются решения о выборе методов индивидуальной и коллективной мотивации, повышению уровня удовлетворенности работой, установлению приоритетов стимулирования и пр. По функции контроля основными решениями являются выбор стандартов для измерения работы, определение частоты измерений, масштабов допустимых отклонений фактических результатов от стандартов и пр. Все решения, принимаемые по функциям управления, имеют предметные области – себестоимость, производство, персонал, НИОКР и др.

По способу принятия можно выделить решения запрограммированные, незапрограммированные, научно обоснованные, интуитивные и основанные на суждениях. Те решения, которые нужно принять осознанно только один раз, после чего они становятся правилами, определяющими действия в будущем, называются запрограммированными. Этот термин предложил лауреат Нобелевской премии Г. Саймон.

Запрограммированные решения являются частью повседневной деятельности предприятия, постоянно повторяются и подчинены принятой менеджерами политике. Их примерами являются: расчет премиальных выплат за выполнение плана, определение повышающего или понижающего коэффициента к заработной плате, прогнозирование бюджета и т.п. Запрограммированные решения иначе называют структурированными, они имеют разработанный алгоритм и используются для стандартных управленческих ситуаций.

Незапрограммированное решение – это не структурированное решение, принимаемое в нестандартной ситуации, когда отсутствует прошлый опыт. Эти решения вызывают наибольшие затруднения у менеджера, так как необходимо каждый раз искать процедуру их выбора. К этой группе относятся решения по выходу конкретной компании из кризиса, предотвращению захвата другой компанией, поиску стратегий развития, размерах инвестиций в новое производство, усилению мотивации и пр.

При принятии незапрограммированного решения важно правильно понять причину проблемы, содержание затруднения в деятельности, системное влияние внешних и внутренних факторов.

Научно обоснованные решения – это те, которые не зависят от прошлого опыта и принимаются на основе расчетов. Их иногда называют рациональными, так как они принимаются на основе научно обоснованной схемы с использованием экономико-математических моделей, экспертных оценок, сопоставлений вариантов и пр. Процесс выбора решения является длительным, но позволяет найти наилучшую альтернативу.

В отличие от научно-обоснованных, интуитивные решения принимаются быстро, на основе ощущения, что поступить надо именно так. Это ничем не обоснованное решение. Менеджер даже не нуждается в понимании ситуации: озарило, и все! Подобные решения предпочитают руководители, имеющие хорошую интуицию, знающие, что принимаемые ими таким способом решения являются правильными.

Решения, основанные на суждениях, похожи на интуитивные, принимаются быстро, но предполагают использование знаний и своего и/или чужого опыта (суждения). Суждение дает представление о том, к чему привело подобное решение в похожей ситуации в прошлом, на другом предприятии и пр. Принимают то решение, которое принесло успех в прошлом. Критерием выбора является здравый смысл. Например, однажды руководитель принял на работу выпускника вуза, у которого в дипломе были только отличные оценки, но тот оказался очень заурядным специалистом. После этого у него сформируется стойкое предубеждение против отличников, и в ситуации выбора он отдаст предпочтение выпускнику с посредственными оценками в дипломе. Другим примером может быть копирование чьего-то опыта управления лишь на основании того, что он был успешным в другой компании.

Недостатком подобных решений является то обстоятельство, что суждение нельзя соотнести с новой ситуацией. Суждения могут не позволить увидеть новое и перспективное. Считается, что руководитель, предпочитающий принимать решения на основе суждений, боится нового и не стремится к изменениям.

Имея дело с людьми, нельзя добиться, чтобы все всегда были довольны, и менеджер по ситуации вынужден идти на компромисс. Компромиссное решение – это выбор, балансирующий между положительными и отрицательными последствиями для затрагивающих его людей, структурных подразделений или компании в целом. Например, при спаде производства принимается решение не увольнять работников из компании, но и не индексировать заработную плату в зависимости от уровня инфляции в стране.

Бескомпромиссное решение принимается без учета мнений недовольных им людей. Например, принимается решение одинаково наказывать всех сотрудников за опоздание на работу без выяснения причин.

Решение может быть принято единолично и коллективно. Считается, что коллективное обсуждение позволяет сопоставить различные точки зрения, выслушать оппонентов, предвидеть последствия решения и т.п. Но коллективное решение не всегда может быть лучше единоличного, все зависит от характера проблемы, ситуации и времени, отпущенного на выбор альтернативы.

**Процесс принятия управленческого решения**

Под процессом принятия управленческого решения понимается выполнение определенной последовательности операций, приводящей к решению проблемы предприятия, фирмы. Для целей нашего изучения не столько важно само решение, сколько важен способ его принятия. Знание последовательности операций и способов их осуществления позволяют менеджеру принимать решения более квалифицированно. Более того, анализируя, на каких этапах возникают наибольшие затруднения, менеджер может целенаправленно пополнять свои знания и развивать навыки и умения.

Как правило, выделяют логический ряд отдельных этапов в процессе принятия решения:

Этап 1. Определить проблему, которую нужно решить.

Этап 2. Установить факты и причины, приведшие к возникновению проблемы.

Этап 3. Произвести поиск вариантов решений проблемы.

Этап 4. Свести к минимуму количество приемлемых альтернатив действий.

Этап 5. Принять решение, или выбрать альтернативу.

Этап 6. Выполнить решение.

**Стадия I. Признание необходимости решения**

* Восприятие и признание проблемы
* Интерпретация и формулировка проблемы
* Определение критериев успешности решения

**Стадия II. Выработка решения**

* Восприятие и признание проблемы
* Интерпретация и формулировка проблемы
* Определение критериев успешности решения

**Стадия III. Выполнение решения**

* Организация выполнения решения
* Анализ и контроль выполнения решения
* Обратная связь и корректировка

###### Рис. 1. **Процесс принятия решения**

В схеме процесса принятия решения названные этапы можно представить несколько иначе, сгруппировав их в три стадии (Рис. 2.43). В ней принципиально важным является тот факт, что процесс принятия решения начинается не с постановки цели, а с определения проблемы. Если вначале поставить цель, то нахождение решения не приведет к устранению проблемы. Например, поставлена цель: добиться дисциплины на рабочем месте, а проблема заключается в плохом качестве продукции. Рабочие за счет принимаемых мер действительно могут стать дисциплинированными, но качество продукции от этого не улучшится.

Осознание наличия проблемы является самым сложным этапом в этом процессе. Если проблема поставлена неправильно, то и все дальнейшие действия будут неверными. По большому счету, проблему решить нельзя, так как решаются только задачи. Но если проблема возникла, то менеджер вынужден с ней работать и искать способы выхода из ситуации затруднения. Самый лучший вариант – выявление проблемы и разделение ее на части, с которыми можно работать, сводя их к решаемым задачам.

Р. Олдкорн[[1]](#footnote-1) указывает, что зачастую осложняет процесс принятия решений получение менеджером информации, которая выглядит ложной, неправдоподобной и бессмысленной. Иногда наличие проблемы совершенно ясно, иногда нет. Поэтому, получив информацию, прежде всего, нужно ее проверить и сделать вывод, говорит ли она о какой-либо проблеме. Все люди проверяют информацию, но выявление проблемы происходит на уровне подсознания. Дело в том, что основная часть получаемой нами информации соответствует тому, что мы ожидаем. И только в случае, если какая-либо информация противоречит нашим знаниям или опыту, у человека в мозгу раздается сигнал тревоги. Однако существует некая «серая зона», в которой сигнал тревоги сильно приглушен, и именно в таком случае менеджеру важно задать себе вопрос: «а есть ли здесь проблема?»

Затем менеджеру нужно спросить себя: «а моя ли это проблема?» Весьма часто менеджеры обнаруживают, что занимаются чужими проблемами, а вопросы, которыми они занимаются, относятся к области ответственности других людей. Это может происходить по-разному, причем чаще всего так бывает в случаях, когда подчиненные передают свои проблемы наверх начальнику, несмотря на то, что имеют все полномочия для самостоятельного принятия решения (и, может быть, даже знают ответ на поставленный вопрос). В больших организациях сотрудники частенько спихивают на других решение своих проблем, но хороший менеджер заставляет своих подчиненных самостоятельно решать вопросы в пределах их компетенции и улаживать взаимоотношения между собой. Таким образом, неумелого менеджера постоянно просят на что-нибудь посмотреть, что-нибудь прокомментировать, в чем-нибудь участвовать, короче говоря, тратить время на проблемы, которые другие прекрасно могут решить сами.

Выявление причин, приведших к возникновению проблемы, иначе называют диагностикой проблемы. Одно дело осознать наличие проблемы, а другое – определить ее истинные причины. Неправильное определение причины обычно приводит к принятию неправильного решения. Подход заключается в том, чтобы найти основную причину трудностей. А для этого нужно установить реальные факты, четко и ясно изложив проблему. Можно использовать следующий прием.

* Написать основную суть проблемы на бумаге.
* Изложить эту суть на понятном вам языке.
* Если возможно, выразите все это цифрами, графиками и схемами.
* Никогда не прислушивайтесь к мнениям, если они противоречат фактам.
* Позаботьтесь о том, чтобы иметь хорошую информационную систему, т.е. чтобы вы регулярно и систематически получали данные об обстановке.
* Не определяйте проблему на раннем этапе как относящуюся к той или иной области (например, как проблему производственных отношений или проблему маркетинга). Слишком скоропалительные суждения о проблеме ограничивают вашу способность мыслить широко на эту тему.
* Постоянно задавайте себе вопросы типа: «Что послужило причиной того-то?» или «Почему это произошло?» или «Какие причины могли привести к этому?»

Целью данного этапа работы является обеспечить:

* ясную и четкую постановку самой проблемы,
* указание ее причины,
* повторное определение своих намерений или своей задачи.

Выработка возможных вариантов решения – это этап работы мыслительной работы, требующий напряжения ума. Быть эффективным менеджером означает ломать время от времени голову над трудными задачами.

Разработка различных решений проблемы требует наличия идей. Есть масса примеров того, как людям приходили в голову разные идеи. Существует общепринятый взгляд на этот процесс. Он сводится к тому, что после сбора информации и четкого определения цели наступает так называемый «инкубационный период», в ходе которого человек играет так и сяк информацией, пытаясь с ее помощью решить задачу. Еще один способ заключается в том, чтобы дать волю своему подсознанию. Бывает так, что люди долго и напряженно думают над проблемой, а решение все-таки не приходит им в голову. Когда же они отправляются на прогулку или спать или же начинают заниматься чем-нибудь совершенно другим и потом вдруг вспоминают о проблеме, то неожиданно ясно видят способ ее решения. Такое явление обычно называется «внутренним озарением» или «вдохновением», оно позволяет сэкономить уйму времени и сил.

Одним из преимуществ нашего времени является возможность применять компьютеры, которые довольно быстро решают подобные сложные проблемы. Но компьютер не всегда дает окончательный ответ, зачастую он предлагает целый ряд возможных решений, из которых нужно выбрать наилучшее. Если стоящая перед менеджером проблема не может быть решена с помощью компьютера, то потребуется приложение его умственных усилий, Он может либо действовать логично и систематически (согласно так называемому научному или дедуктивному методу), либо может попробовать решить задачу «с налета», путем озарения.

При поиске возможных решений следует помнить еще о двух вещах. Во-первых, кто-нибудь другой, возможно, сталкивался с такой же проблемой и помнит, как он ее решил. Во-вторых, многие люди любят давать советы (особенно в случаях, когда они не несут никакой ответственности за принятие решения). Роль советчика (консультанта) имеет давние традиции. Менеджер может полагаться на свои знания, умения и навыки (включая знания, которые он ранее почерпнул из опыта других людей в таких же ситуациях) или же может проконсультироваться у коллег и прочих людей. Но в любом случае менеджер сам отвечает за последствия своих решений.

Оценка возможных вариантов напоминает процесс фильтрации, при котором вначале отбрасываются совершенно неприменимые возможности, затем постепенно исключаются непригодные альтернативы до тех пор, пока не останется два или три варианта.

На этапе «фильтрации» вопросы, задаваемые в отношении каждой альтернативы, должны быть продуманными и оправданными, чтобы помогать выбору решения. Если альтернативы можно представить в цифровой форме, или разместить на определенной шкале, показанной, например, на рис. 2.44,.то принять решение становится намного легче

Весьма вероятно

Возможно

Крайне маловероятно

Наиболее вероятно для достижения цели

Наименее вероятно

Рис. 2. **Диапазон вероятности**

Трудность заключается в том, что менеджер не может быть уверен, что его прогнозы сбудутся. Всегда есть элемент риска, поэтому принять решение бывает очень трудно.

Принятие решения означает выбор лучшего варианта действий. Его несложно осуществить, если все предшествующие шаги были выполнены грамотно и заранее был произведен отбор наиболее разумных вариантов. Тогда менеджер отчетливо представляет, какой из них выбрать. В некоторых случаях может быть совершенно ясно, какой образ действий лучше всего подходит, но перед окончательным выбором обычно происходит некоторое замешательство, проявляется определенная нерешительность.

Принятие решения всегда связано с понятиями уверенность, неуверенность, риск, неопределенность. Поэтому принимающий решение человек должен обладать мужеством, особенно в условиях неопределенности, когда его решение влияет на судьбу многих людей. Нерешительность вызывается не только неспособностью принять решение в отношении наиболее вероятных результатов, но и страхом перед последствиями, особенно если решение будет крайне непопулярным. Если после принятия решения интересы некоторых людей должны быть ущемлены, его все равно надо принимать для того, чтобы в результате выиграло большинство. Мужества должно хватить и в том случае, если принимаемое решение может принести долговременные выгоды, но приводит к временному ухудшению ситуации.

Специалисты отмечают, что обычно на большинство решений люди реагируют весьма слабо, а если они еще и участвовали в решении проблемы на ранних этапах этого процесса, тогда они реагируют еще слабее. Зачастую нерешительность и неопределенность раздражают людей больше, чем неправильное, ведущее к отрицательным последствиям решение.

Менеджер стремится к выбору лучшего решения. Считается, что есть четыре критерия для этого выбора:

1. Риск. Менеджер должен соотнести выигрыш от решения с возможным риском и выбрать ту альтернативу, где риск ниже.
2. Экономия усилий. Затраты должны быть оправданными и адекватными результату решения (как замечает П Друкер, недопустимы ситуации «из пушек по воробьям» и «из рогаток по танкам»).
3. Фактор времени. В критической ситуации, когда нужно действовать быстро, единоличное решение предпочтительнее. Если же принимается плановое решение, например, комплексная программа преобразований компании, затрагивающая интересы всех работников, и есть время на осуществление отдельных шагов, то коллективное обсуждение является необходимым, так как в его процессе люди лучше подготовятся к переменам.
4. Ограниченность ресурсов. Главный ресурс, воплощающий решение в жизнь, это люди. Поэтому решение не должно быть лучше, чем те, кто будут его осуществлять. Если компетенции, квалификации, понимания ситуации у работников не достаточно для выполнения решения, то нужно поставить вопрос о переподготовке кадров, принятии новых сотрудников, предоставлении необходимой информации и т.п..

Учет всех четырех критериев означает, что наиболее эффективным является то решение, которое будет действительно реализовано и обеспечит наибольший вклад в достижение конечных целей деятельности организации.

Реализация решения – это процесс превращения решения в действие. Его реальная ценность проявляется только тогда, когда оно осуществлено и ситуация, по поводу которой было принято, изменилась.

Решение менеджера должно выполняться либо им самим, либо другими людьми, немедленно, если дело срочное, либо через некоторое время, если перед выполнением решения требуется провести подготовительную работу. Например, фирма решила купить участок земли, но ей нужно сначала навести справки о его владельцах, вероятной стоимости и позаботиться о наличии денег для покупки. Преждевременное объявление о покупке может привести к искусственному взвинчиванию цены на эту землю или к конкуренции с другим покупателем.

Но и слишком позднее выполнение решения тоже нежелательно. Важнейшим элементом процесса планирования является предоставление достаточного количества времени между принятием решения и его выполнением. Как правило, чем сложнее организовать мероприятие, тем больше времени нужно отводить на его подготовку.

Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения

На выбор решения влияет множество факторов:

* личностные оценки руководителя;
* внешняя среда, приводящая к неопределенности или определенности результата, риску;
* время, отпущенное на выбор альтернативы;
* ограничения на негативные последствия решения;
* взаимосвязанность решений,
* знаниевые и информационные ограничения;
* поведенческие ограничения.

Все они важны, но наибольшую ограничивающую роль все-таки играют поведенческие ограничения и обусловленная ими иррациональность менеджера.

В классическом подходе к управлению считается, что менеджеры абсолютно рациональны, прекрасно понимают суть проблемы, имеют не противоречащие друг другу цели, ясно видят альтернативы, ищут приемлемое решение.

В противоположность этому, Г. Саймон предлагает «поведенческую» модель, согласно которой менеджер предстает в менее идеализированной форме: он преодолевает трудности зачастую путем компромиссов, продвигаясь «ползком», не разрабатывая долговременных планов. Конечно, его нельзя назвать абсолютно рациональным и обладающим полным знанием сути решаемых проблем. Здесь мы видим разницу между тем, что должно быть, и тем, что обычно случается.

Как представляется, многие решения являются иррациональными, потому что они принимаются под давлением или потому, что менеджеру не хватило времени как следует обдумать проблему и тщательно оценить все альтернативы. Таких недостатков полностью избежать невозможно, но можно свести к минимуму частоту их проявления с помощью следующих мер:

* путем надлежащего, тщательного планирования;
* путем установления хороших и всеобъемлющих (но при этом гибких) правил принятия решений;
* путем попыток предугадать будущее и раздумий над тем, что может случиться с бизнесом в будущем, чтобы не принимать скоропалительных решений.

Честер Барнард, один из важнейших ранних мыслителей, занимавшихся менеджментом, написал в 1938 году (Барнард, «Функции должностного лица», издательство Гарвардского университета, 1968 год), что «в тонком искусстве принятия решений следует избегать четырех ситуаций:

* Не решайте неактуальных вопросов.
* Не принимайте решение слишком рано.
* Не принимайте решение в отношении того, на что вы не можете повлиять.
* Не принимайте решение, которое должен принять кто-то другой.

**Модели принятия решений в организации**

**Модель «Личностно ограниченной**

**рациональности»**

(удовлетворенность индивида)

**Рациональная**

**модель**

(организационная

максимизация)

**Модель**

**«Организационно**

**ограниченной**

**рациональности»**

(удовлетворенность

организации)

**«Политическая**

**модель»**

(индивидуальная

максимизация)

**Организационный**

**Уровни принятия решений**

###### **Индивидуальный**

###### **Восприятие и**

**интерпретация решения**

**«Я»**

**«Мы»**

Рис. 3. **Модели принятия решений в организации**

В зависимости от того, как процесс принятия управленческого решения воспринимается и интерпретируется на разных уровнях – индивидуальном или организационном, выделяют четыре модели принятия решений: политическую, личностно ограниченной рациональности, рациональную и организационно ограниченной рациональности (рис. 3).

«Политическая модель» отражает желание работников максимально реализовать свои индивидуальные интересы. Принимаемые решения являются функцией распределения власти в организации и демонстрируют эффективность политики, используемой различными участниками процесса. Например, руководство устанавливает себе высокую зарплату, значительно превышающую среднюю по предприятию.

В модели «Личностно ограниченной рациональности» при принятии решений преобладают индивидуальные убеждения (предубеждения) менеджера в отношении целей своего подразделения. Оценочные критерии берутся из прошлого опыта и базируются на суждениях. Проблема упрощается, анализ альтернатив тоже. Работники преследуют цели индивидуальной удовлетворенности, а не максимизации общего результата компании. Руководитель единолично решает вопросы использования прибыли компании. Например, если руководителю ближе производственные вопросы, он будет инвестировать в производство, если финансовые – то вкладывать в финансовые спекуляции.

Модель «организационно ограниченной рациональности» похожа на предыдущую. Отличие состоит в том, что выбор решений основан на организационных предубеждениях, требующих минимальных усилий от работников. Например, предубеждения связаны с жилищным строительством, организации навязывается строительство жилого дома, и несколько лет все работники будут нести данное бремя, хотя квартиры получат только избранные члены коллектива. Другие варианты лучшего использования средств не обсуждаются. Может быть положительный вариант организационных предубеждений, когда прибыль направляют на развитие компании.

Рациональная модель предполагает выбор такого решения, которое принесет максимум выгоды для организации. При поиске решения проблема всесторонне исследуется, идет тщательный поиск альтернатив, отбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии устанавливаются в начале поиска. Решение принимается беспристрастно, на основе выбора лучшей альтернативы для организации. Эта модель является наиболее предпочтительной для организации.

Рассмотренные модели дают представление о том, как принимаются решения в организации: выбор осуществляется не всегда рационально, чаще иррационально. Типичными случаями проявления иррациональности являются стремление достичь индивидуальной и организационной максимизации, удовлетворенности индивида. Знание этого аспекта принятия решений позволяет совершенствовать процедуры обсуждения альтернатив и выбора рационального варианта.

**Кросс-культурная коррекция зарубежных моделей принятия**

**управленческих решений**

В России становится все более очевидным, что отсутствие знаний по менеджменту не может заменить даже хорошо развитая интуиция руководителя, особенно тогда, когда компания борется за свое процветание в быстро меняющемся мире, стремится приспособиться к внешним факторам, главным из которых становится потребитель.

Но инерция прошлого настолько велика, что основная масса российских менеджеров имеет черты, приводящие зарубежных специалистов в полное недоумение. Их шокирует слабая ориентация на конечные результаты, неумение планировать будущее, недостаточная гуманистическая направленность и жесткий авторитаризм руководителей, отсутствие у предприятий и их сотрудников привлекательной перспективы, неопределенность, пессимизм.

Их шокирует авторитаризм наших менеджеров, обусловленный зачастую низким профессионализмом, и отсутствие культуры работать по правилам. При высоком уровне авторитаризма в России, как отмечают зарубежные эксперты, имеет место почти полное отсутствие исполнительской дисциплины, что мешает развитию бизнеса. Не работают самые элементарные управленческие правила, согласно которым необходимо тщательно обосновывать принимаемые решения, осуществлять формализацию повторяющихся операций, налаживать систему контроля за результатами, чтобы не повторять одни и те же ошибки.

В России личностные, или неформально-дружеские отношения преобладают над профессиональными. Это не позволяет построить систему регулярного менеджмента, обеспечивающего работу без авралов и непроизводительных потерь ресурсов. «Авральный» стиль решения важнейших проблем, хорошо описанный Р.Д. Льюисом, мешает проведению изменений и достижению запланированных результатов.

Для западных специалистов непонятно, почему в России так затянулось отделение собственности от управления. В мировой практике справедливо считается, что разделение этих позиций позволяет повысить эффективность хозяйствования, так как роли собственника и менеджера разные: собственник начинает новое дело, а менеджер обеспечивает его поддержку, собственник определяет длительную перспективу, а менеджер – способы ее реализации. В зарубежной практике собственник заставляет топ-менеджеров системно мыслить, выбирать наилучшие стратегии развития компании, непрерывно повышать свой профессионализм. Когда собственник и менеджер являются одним лицом, то это становится невозможным.

С позиций западных менеджеров мы безнадежно отстали, наших управленцев надо учить работать по правилам, эффективность которых доказана в зарубежной практике. Они стараются попасть на обучение за границу, но, приехав обратно, возвращаются к старым методам работы, повторяя прежние ошибки и допуская кризисные ситуации. А причина, скорее всего, кроется в том, что рекомендации, выработанные в рамках зарубежных моделей управления, плохо приживаются на российской почве.

Доминирующую роль в любой модели менеджмента играет взаимодействие национальной деловой и корпоративных культур. В результате выстраивается иерархия ценностей и целевых установок, системы мотивации и взаимодействия «начальник – подчиненный», «подчиненный – подчиненный», отношение к будущему и другие компоненты менеджмента. Существует многочисленные взгляды на характеристику признаков управленческих моделей. Автор разделяет точку зрения, согласно которой к российским условиям более всего применима классификация, разработанная голландским ученым Фонс Тромпенаарсом в содружестве с американским исследователем-консультантом Чарльзом Хампдэн-Тернером. Ими предложены следующие важнейшие признаки организации:

* степень централизации управления и дистанция власти (предпочтение при решении дилеммы: иерархичность – эгалитаризм);
* степень формализации управленческих функций (дилемма: формальная структура – неформальная структура);
* целевая направленность деятельности (дилемма: ориентация на личность и межличностные отношения – ориентация не решение задач и достижение целей).

В зависимости от предпочтений при решении дилемм выделяются следующие четыре основные модели организационной культуры, и, соответственно, моделей менеджмента: «Инкубатор», «Управляемая ракета», «Эйфелева башня», «Семья».

Модель «Инкубатор» характеризуется эгалитарностью – низкой дистанцией власти между верхним и нижним уровнями управления и высокой децентрализацией; в ней, соответственно, имеет место высокая степень делегирования полномочий и ответственности, делается акцент на личность и неформальную организацию. Коллектив единомышленников-профессионалов легко принимает делегируемые ему полномочия. Управление нацелено на постоянное развитие. Важнейшим аспектом мотивации для работника в такой организации является возможность профессионального роста и самореализация. Непрерывные изменения заложены в идеологию существования компании, поэтому они осуществляются эффективно и без напряжения сил.

«Управляемая ракета» тоже эгалитарна, но она формализованная и ориентирована на решение конкретных задач. Управление осуществляется через призму стратегии, миссии, видения. Широко развито делегирование функций, применение матричных схем управления, создание проектных групп, временных рабочих коллективов. Важный мотивационный стимул для работников – достижение целей и задач компании, успешная реализация проектов.

Модель «Эйфелева башня» ориентирована на достижение определенной цели, но стержнем управленческой системы является не «цель», «задача» или «продукт», а «структура», «система» и «функциональные обязанности». Эта модель формализованная, в ней строго структурирована властная вертикаль, соблюдается жесткая субординация, роль каждого работника четко определена, налажен тщательный контроль за исполнением детально прописанных функциональных обязанностей, недопустимо нарушение иерархичности при решении вопросов. Делегирование полномочий увязано с функциональными обязанностями, попытки их спонтанного перераспределения не допускаются. При оплате труда работников учитывается тщательность исполнения «спущенных сверху» заданий, что зачастую ценится даже выше, чем достигнутый результат.

В модели «Семья» структура управление имеет еще более ярко выраженную иерархичность, чем в «Эйфелевой башне». Но вертикаль сочетается с крайне низкой степенью функциональной формализации: функциональные обязанности расплывчаты, исполнительская дисциплина низкая либо отсутствует, ориентация осуществляется на личность. Иерархия власти идет не над членами «Семьи», а через них. Задачи подбираются под работников, а не наоборот.

Преобладает установка: «Процветание семьи равнозначно процветанию ее членов». Работники компании ориентируются на исполнение указаний свыше, преимущественно главы «Семьи», или «Отца», имеющего значительную формальную степень власти. Считается, что «Отец» – не столько менеджер, сколько лидер, отличающийся знаниями, опытом, мудростью. Он знает все сильные и слабые стороны подчиненных, имеет представление, кто чем занимается. Стимулирование применяется как материальное, так и в виде одобрения руководителя.

При кажущейся простоте отношений в «Семье» огромную роль играет контекст управления. Делегирование полномочий является очень сложным делом, так как принятие всех важных решений осуществляется «Отцом». Но даже если под влиянием знаний, полученных в зарубежной школе бизнеса, он захочет делегировать полномочия среднему звену управления, то натолкнется на обратное делегирование. Его суть заключается в том, что подчиненный стремится согласовывать, уточнять все сколько-нибудь серьезные детали или задачи с руководством, фактически перекладывая на него всю взятую на себя ответственность за принятые решения. Либо процесс делегирования приводит к принятию прав, а не ответственности, что вызывает еще больше проблем, чем было до делегирования.

Очень сложно в «Семье» идут изменения, так как любые из них нарушают традиционный «семейный» уклад и, как правило, вызывают сопротивление работников. Постановка новых целей или совершенствование стимулирования без одобрения «Отца» нереальны, поэтому проведение изменений возможно только под его давлением, но в силу «семейный» культуры их эффективность низкая.

В каждой стране та или иная модель менеджмента является исторически доминирующей. Принципы модели «Управляемая ракета» преобладают в корпорациях США, Канады, европейских стран англо-голландской группы и Скандинавии. В американской компании за внешним демократизмом стоит жесточайшая исполнительская дисциплина и строгая субординация. Есть время для обсуждения проблем, в том числе возможных, и для исполнения принятых решений, что дает возможность эффективно делегировать полномочия и на этой основе расширять и укрупнять бизнес.

Модель «Эйфелева башня» характерна для Германии, Северной Франции, Австрии, Австралии, Венгрии, Новой Зеландии.

Модель «Инкубатор» распространена в средних и мелких фирмах Великобритании, Канады и Дании, а также в технополисах – «Силиконовой долине» в Калифорнии (США), «Силикон Глен» в Шотландии. Модель «Семья» типична для стран Востока и юга Европы – Италии, Испании, Южной Франции, Греции, Кипра. Основные ценности и принципы данной модели, но в чисто российском варианте, характерны для российского менеджмента. Именно ее особенности в сочетании с российской национальной культурой объясняют те качества отечественного менеджмента, которые приводят в недоумение западных экспертов.

Из характеристики модели «Семья», приведенной выше, видно, что попытки ее усовершенствования по англо-саксонскому или англо-голландскому типу нереальны. Невозможно даже с помощью самых лучших зарубежных консультантов из отечественной «Семьи» быстро сделать «Управляемую ракету», завораживающую своей логичностью и нацеленностью на будущее. Неудачи преобразований неизбежны, они предопределены объективной несовместимостью национальных и деловых культур. Отрицательный опыт изменений уже описан, из него можно делать практические выводы.

В более выгодных условиях находятся российские компании, созданные на волне реформ, использующие ту же «семейную» модель, но имеющие встроенные элементы «Инкубатора», возникающие стихийно, за счет энтузиазма сотрудников, желающих перемен. Подобная комбинация лучше учитывает особенности психологии коллектива, опирается на традиционные «правила игры». В результате процесс развития идет, хотя и не так эффективно, как в моделях «Управляемая ракета», «Эйфелева башня» или в чистом «Инкубаторе». И это порой оказывается эффективнее специальных преобразований по зарубежным рекомендациям.

В отечественном менеджменте процессы адаптации к условиям среды преобладают над развитием, что в данный период обеспечивает выживание компаний, но не создание устойчивых конкурентных преимуществ в перспективе. Внутренней причиной этого является преобладание «семейной» модели менеджмента, а внешние причины кроются в нестабильности экономической и политической ситуации в стране, отсутствии стандартов в области управления и законов, защищающих собственника и менеджера, а также в том, что государство демонстрирует плохие примеры управления и работы по правилам.

Этими факторами во многом объясняется то, что предприятиям не выгодно показывать себя прибыльными, и менеджеры вынуждены скрывать реальные результаты деятельности. В итоге собственник не знает полностью возможностей своего бизнеса, а менеджер может использовать часть результатов в личных целях. В таких условиях становится ненужным переход к прозрачным компаниям. Становится понятным преобладание личностных отношений над профессиональными. Неуверенность собственника в преданности менеджеров и завтрашнем дне не способствует скорейшему отделению собственности от управления, на чем так настаивают зарубежные эксперты.

Авторитаризм наших руководителей также имеет вполне реальные основания и оправдания. Неумение в «семейной» модели менеджмента работать по правилам, отсутствие исполнительской дисциплины ведут к риску развала компании на любой стадии роста. Руководитель вынужден все сделать лично, либо успевать контролировать действия подчиненных. Возникает порочный круг: авторитаризм не способствует созданию системы работы по правилам и развитию исполнительской дисциплины, а отсутствие последних делает необходимым усиление авторитаризма. В итоге при росте бизнеса резко возрастает нагрузка на руководителя, от которого зависит все. Авральный режим становится нормой. Перегруженный, вечно спешащий руководитель не имеет времени на спокойное обдумывание перспективы, направлений развития, предупреждение возникающих проблем. Все внимание направлено на преодоление непрерывно возникающих затруднений в деятельности компании, которых становится все больше и больше.

Деятельность российских организаций в настоящее время построена на лидере: он все знает и может за счет авторитарного давления на коллектив добиться желаемых результатов. В России компанией управляет конкретный человек. В западном мире компания управляется принципами, идеями и ценностями организации, благодаря которым «Управляемая ракета» уверенно летит в будущее.

Однако не все так плохо, у наших менеджеров есть прекрасное качество – творчество. Наш авторитарный руководитель берет на себя весь риск и ответственность за результат, в «Управляемой ракете» менеджер делит риск и ответственность с другими.

В настоящее время для России характерна модель управления компанией во главе с авторитарным руководителем, который является ее собственником и менеджером в одном лице. Руководитель гибко реагирует на внешнюю среду, переносит господствующие там принципы жизни (неопределенность, отсутствие перспективы, плохие эталоны поведения государства и пр.) во внутрь компании, принимает решения, исходя из краткосрочных субъективных целей. С такой моделью руководитель хорошо оценивает ситуацию на сегодняшний день и успешно работает при небольших масштабах бизнеса.

Сложившаяся в результате адаптации модель пока работает, но если она закрепится как универсальный образец, то станет тормозом на пути к глобальному бизнесу с долгосрочными результатами.

Глобализация требует от руководителей гибкости, гармонии с тенденциями мирового развития. В менеджменте важны регулярные процедуры, наличие системы, но при неформально-дружеских отношениях к компании наладить регулярный менеджмент невозможно. Основное направление развития международного менеджмента состоит в создании условий для предсказуемости и снижении неопределенности. Здесь мы отстали, а задача состоит в том, чтобы в будущем не остаться на периферии глобального менеджмента и глобальной экономики.

Какую модель следовало бы иметь в России? Учитывая направление развития международного менеджмента, нужны руководители-профессионалы, опирающиеся на гармонию взаимоотношений внутри фирмы, умеющие использовать потенциал лидерства и такие национальные особенности подчиненных, как гуманитарный склад ума, умение работать в команде, творческий подход к решению проблем. Необходима демократизация взамен авторитаризма, развитие исполнительской дисциплины, освоение «мягких» систем управления, в которых главное внимание сосредоточено на командной работе, климате в коллективе, человеке, возможностях использования черт характера сотрудников, особенностей их мышления и энтузиазма в интересах бизнеса. Таким работникам можно делегировать полномочия, так как в силу своего профессионализма, исполнительской дисциплины и причастности они являются основным капиталом компании.

В настоящее время подобная модель является недостижимым идеалом. Но обнадеживают, по крайней мере, два обстоятельства: развитые страны в свое время прошли через этап «семейной» модели менеджмента; нам сейчас стали понятны причины отставания российской модели от глобального менеджмента, а когда причины ясны, с ними можно целенаправленно работать, перенося акценты с адаптации на развитие.

Проблематичным является вопрос о необходимости поиска собственной модели менеджмента в России. С одной стороны, мы уже имеем отрицательный опыт изменений по рецептам англо-саксонской и англо-голландской моделей, которые предопределены объективной несовместимостью национальной и деловой культур России с зарубежными. Зарубежные модели менеджмента складывались естественно-исторически, в течение длительного времени и совершенствовались под влиянием развития экономических отношений и роста бизнеса, который стал глобальным. Глобализация и тенденции мирового развития выдвигают требования к современному менеджменту, игнорировать которые в ХХI веке невозможно. Поэтому, как представляется, актуальным является вопрос не о поиске собственной модели, а о кросс-культурной коррекции лучших зарубежных образцов.

В этой связи возникает следующий вопрос: кто может стать субъектом кросс-культурной коррекции зарубежных моделей? Ими, в первую очередь, могут и должны быть руководители компаний, так как в «Семейной» модели инициатива идет только от «Отца». Лучший вариант демонстрируют молодые руководители небольших новых предприятий, которые, зачастую интуитивно понимая ограниченность отечественной модели, начинают встраивать в нее элементы «Инкубатора». Затем они ищут пути более глубоких изменений, изучая зарубежный опыт и корректируя его рекомендации с учетом особенностей внешней и внутренней среды своих организаций. Кризис компаний позволяет ускорить процесс изменений.

Считается, что кризис характеризуется несколькими основными факторами: нехваткой ресурсов, дефицитом времени и нестабильностью внешней среды. Если всего много – времени и ресурсов, а среда стабильна, то организация может успешно управляться системой жестких инструкций. Тогда задача совершенствования упрощается и сводится к налаживанию исполнительской дисциплины и организации эффективного контроля. Но такие ситуации в России очень редки.

Носителями кросс-культурной коррекции также становятся команды молодых единомышленников, которые специально приходят на кризисное предприятие в высший эшелон управления либо по инициативе собственника бизнеса, либо сами покупают умирающую компанию, чтобы вытащить ее из тяжелого состояния. Последнее часто связано с тем, что их прежний бизнес становится невозможным из-за зависимости от компании, находящейся в кризисе. Приходит осознание, что можно потерять все, если не исправить систему в целом. И начинается азартная и энергичная работа по изменению качества менеджмента.

Она сопровождается командными обсуждениями предпринимаемых действий, планированием будущего, разработкой средств по его приближению и способствует мощному развитию коллектива менеджеров и работников компании. Если хватает энтузиазма, то измененная модель существенно отличается от архаичной «Семьи», а приобретенный опыт позволяет двигаться дальше.

В зарубежной практике очень распространены консалтинговые услуги. Консультанты играют огромную роль в совершенствовании «Управляемых ракет», «Эйфелевых башен» и «Инкубаторов». В России, особенно ее регионах, рынок консультационных услуг еще развит слабо. Это вполне понятно: всезнающему «Отцу» в «Семье» советчики не нужны. Правда, иногда консультантов приглашают для решения достаточно конкретных проблем, но при этом руководство внутренне не настроено на реальные изменения в менеджменте компании. Выполненная работа воспринимается как документ для общего развития, «прочистки мозгов» или приобщения к последним веяниям управленческой моды. Иногда после общения с консультантами и понимания сложности своих проблем, невозможности что-то кардинально изменить, а может и от осознания собственного непрофессионализма, у руководства возникает психологический дискомфорт, который затем быстро исчезает.

Но все-таки можно предположить, что с развитием экономических отношений в России и ростом бизнеса роль консультантов в кросс-культурной коррекции моделей зарубежного менеджмента будет увеличиваться. Эту тенденцию уже демонстрируют крупные города – Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург. Привлечение консультантов позволит ускорить процессы изменений систем менеджмента.

Руководителям, чья активная жизнь прошла в прежней советской системе, как правило, очень тяжело, а порой просто невозможно отказаться от принципов «Семейной» модели. В ХХI веке им на смену идет молодое поколение менеджеров, которое более восприимчиво к новому и не несет инерции прошлого. Им проще освоить современные схемы и модели и произвести их кросс-культурную коррекцию.

1. Олдкорн Р. Основы сменеджмента: Учебник / Пер. с англ. Предисл. к русск. изд. д.э.н., проф. Голубкова Е.П. – М.: Издательство «Финпресс». 1999. С. 202–211. [↑](#footnote-ref-1)