

С.А. Филин, Т. В. Филина

Избранные лекции по  
организационному поведению  
для МВА

Учебное пособие

УДК 005:316.6

ББК 65-290-2

Ф 53

Ф 53 С.А. Филин, Т.В. Филина. Избранные лекции по организационному поведению для МВА: Учебное пособие / Алматы, 2015. – 243 с.

ISBN 978-601-06-3443-5

В пособии представлены отдельные лекции по Организационному поведению прочитанные в разное время в Международной Академии Бизнеса (сейчас Алматинском Университет Менеджмента). В сборнике представлены часто альтернативные классическому Организационному поведению мысли авторов о том, что такое Личность, как функционирует Группа и Команда, как строится Организация. Авторы не претендуют на научную точность изложенного. Предлагаемые лекции, это продукт личных наблюдений, личного опыта и личных рассуждений с некоторыми ссылками на теории. Авторы будут благодарны за замечания и ждут их по адресу [filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com).

УДК 005:316.6

ББК 65-290-2

© Филин С.А., Филина Т.В., 2015. Все права защищены.

© Алматинскому Университету Менеджмента и Российскому Международному Олимпийскому Университету разрешено копирование для учебных целей с обязательной ссылкой на авторов.

ISBN 978-601-06-3443-5

С. А. Филин, Т. В. Филина

Избранные лекции по  
организационному поведению  
для МВА

Учебное пособие

Алматы

2015

## Об авторах

Филин Сергей Александрович – Доктор Делового Администрирования, сертифицированный по стандарту ISMSI консультант по управлению, кандидат педагогических наук, Магистр Делового Администрирования, врач-психотерапевт.

Служил военным врачом, работал врачом, был начальником кадровых служб предприятий, работал начальником управления Развития и Маркетинга Пенсионного Фонда Народного Банка Казахстана. Практическим управлением в бизнесе занимается с 1991 г. Владеет и управляет ТОО «Институт Директоров».



Филина Татьяна Викторовна – Доктор Делового Администрирования, дипломированный консультант по управлению, Магистр Делового Администрирования. Работала сотрудником службы маркетинга Казкоммерцбанка, начальником службы маркетинга производственного предприятия, начальником отдела краткосрочных программ университета. В настоящее время руководит многопрофильным учебным центром, специализирующимся на обучении аппарата управления предприятий.



## Оглавление

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| I. Личность.....                                                                                    | 1   |
| 1. Структура цельной личности .....                                                                 | 1   |
| 2. Личные цели и сценарий жизни .....                                                               | 11  |
| 3. Постановка целей .....                                                                           | 21  |
| 4. Мотивация - I. ....                                                                              | 32  |
| 5. Мотивация – II. Как вознаграждать сотрудников .....                                              | 43  |
| 6. Мотивация III. Методом кнута и пряника: почему кнут преобладает?.....                            | 54  |
| II. Группа.....                                                                                     | 62  |
| 7. Осторожно, команда! .....                                                                        | 62  |
| 8. Формирование команды: методы и подходы.....                                                      | 81  |
| 9. Болезни начинающего руководителя .....                                                           | 94  |
| 10. Управление семейным бизнесом .....                                                              | 107 |
| III. Организация .....                                                                              | 113 |
| 11. Культура организации: зачем она и как работает .....                                            | 113 |
| 12. Миссия, как инструмент управления.....                                                          | 132 |
| 13. Мораль как инструмент управления.....                                                           | 138 |
| 14. Трудовые отношения. Культура организации и социальная культура: различия<br>города и села. .... | 152 |
| 15. Инновационность, как основная ценность в культуре организации в кризис.....                     | 157 |
| 14. Структура Организации.....                                                                      | 164 |
| 15. Единоначалие и Субординация .....                                                               | 183 |
| 16. Дисциплина.....                                                                                 | 195 |
| 17. Делегирование .....                                                                             | 208 |
| IV. Организационная коммуникация .....                                                              | 219 |
| 18. Порядок отдачи указания. ....                                                                   | 219 |
| 19. Совещания: Один ум хорошо, а два лучше! .....                                                   | 229 |
| Список литературы .....                                                                             | 242 |

# **I. Личность**

## **1. Структура цельной личности**

*«Личность определяется отличиями»*

Консультируя и обучая множество владельцев и руководителей бизнесов, мы часто обращаем внимание на их низкое качество жизни.<sup>1</sup> Что означает «качество жизни»? На наш взгляд, это личная удовлетворенность человека своей жизнью. Вроде бы у владельцев и руководителей все должно быть в порядке, ведь ресурсов у них больше чем у остальных. Однако у многих неудовлетворенность есть. Причина, возможно, лежит в структуре личности и в соответствующем поведении, а далее и в образе жизни.

Вот эта, часто встречающаяся неконгруэнтность – низкое качество при высоком уровне жизни и побуждает нас к приведенным ниже рассуждениям. Надеемся, что предлагаемая ниже логика поможет и владельцам, и руководителям, и просто людям осознать свои проблемы, если таковые есть, и справиться с ними.

Что такое личность? Этот вопрос веками исследуется множеством философов и психологов. Однако, окончательного ответа до сих пор нет и, видимо, не будет никогда.

Прежде чем предложить свои рассуждения на эту тему хочется привести определения личности из ряда источников.

***Личность** – совокупность свойств, присущих определенному человеку и составляющих его индивидуальность;*

---

<sup>1</sup> См. «Личные цели и сценарии жизни», Психология для руководителя, №1, 2009, с. 71-73

*Личность – человек с точки зрения черт его характера, поведения, общественного положения; Человек с ярко выраженной индивидуальностью, необыкновенный в каком-либо отношении.*<sup>2</sup>

*Личность — относительно устойчивая система поведения индивида, построенная прежде всего на основе включенности в социальный контекст. Стержневым образованием личности является самооценка, которая строится на оценках индивида другими людьми и оценке, которую даёт себе сам человек.*

- *Отличается самостоятельностью в поступках;*
- *Способна нести ответственность и решать проблемы;*
- *Контролирует поведение, обладает силой воли;*
- *Способна изнасться с течением времени.*<sup>3</sup>

Если пользоваться приведенными выше определениями, то для определения личности стоит разобраться, что может составлять индивидуальность человека, его необыкновенность, отличия от других людей, но при этом делая его цельным, индивидуальным.<sup>4</sup>

Для этого мы предлагаем воспользоваться пирамидой логических уровней из Нейролингвистического программирования (НЛП), несколько видоизменив ее. Для этого мы перевернул ее и дополнил.

Наше представление о пирамиде для формирования цельной личности графически можно представить следующим образом (рис. 2)

Мы используем логику этой пирамиды в тренингах личностного роста, которые помогают слушателям лучше осознать свою личность, рассмотреть ее с точки зрения каждого уровня, научиться управлять развитием своей личности в цельную.

---

<sup>2</sup> Электронный толковый словарь ABBYY Lingvo 11

<sup>3</sup> <http://ru.wikipedia.org/>

<sup>4</sup> Индивидуум (лат.) – цельный, неделимый.



Рис. 1. Пирамида логических уровней<sup>5</sup>



Рис. 2. Пирамида цельной личности - пирамида принципов и целей.

Мы рождаемся плача, живем, жалуясь, и умираем разочарованными.

Томас Фулер

<sup>5</sup> <http://www.pattern-cr.ru/nlp/piramida-lu-use/>



Можно добавить, что логика этой пирамиды прекрасно подходит не только для формирования **цельной личности** (физического лица), но и для формирования корпоративной личности (юридического лица). Мы применяем ее при консультировании и обучении руководителей в области стратегического управления бизнесом. Модель помогает сформировать **цельное предприятие**.

Прежде чем комментировать предложенную пирамиду, хотелось бы отметить, что любого человека можно назвать личностью, так как он обладает уникальным набором характеристик. Но не каждого можно назвать **цельной личностью**, личностью, у которой эти характеристики не вступали бы в противоречия.

Поясним представленную пирамиду. Если основываться на материалистической точке зрения, то все в этом мире базируется на Законах природы. Отменить Законы нельзя, можно их преодолевать, но это требует заметных усилий. Человек и его личность тоже часть природы и его жизнь основана на ее Законах. Вот поэтому **в основе** пирамиды лежит мощный фундамент Законов природы.

В подвале пирамиды, или на ее **втором уровне** лежат ценности, основанные на Законах природы. Их можно назвать экологическими – еда, вода, тепло и т.д. Т.е. это то, что мы вынуждены ценить в соответствии с Законами природы, так как эти ценности определяют наше выживание. Это уже об осознании, но еще не о контроле. Т.е. люди, в целом, осознают эти ценности, но не могут ими управлять. Конечно, человек может пытаться игнорировать экологические ценности, но при этом они не перестанут быть ценностями. А Законы игнорировать не получится даже при желании.

Первые два уровня одинаковы для всех людей и не определяют личность, хотя, безусловно, влияют на нее. Личность не может управлять этими уровнями, даже бы если захотела. Поэтому мы и разместили их ниже «нулевой» отметки. В пирамиде логических уровней НЛП эти два уровня не представлены. Хотя НЛП, очевидно, не игнорирует Законов природы, а скорее опирается на них.

Жирная черта выше второго уровня, это «нулевая отметка», плоскость «земли», с которой начинается формирование личности.

Все, что находится выше плоскости «земли», это то, что определяет отличия одного человека от другого, его индивидуальность. Эти уровни в той или иной степени находятся под контролем человека. Если ему удастся гармонизировать отношения этих уровней в себе, то как раз и получается цельная индивидуальность, цельная личность.

|                                           |
|-------------------------------------------|
| Не каждый способен увидеть в луже звезды. |
|-------------------------------------------|

Следующий **третий уровень** пирамиды, это уровень личной миссии, личного смысла жизни. Если мы возьмем за основу идею о том, что смысл всякой деятельности лежит за пределами этой деятельности, то, в контексте пирамиды, мы определяем миссию, как формулировку о *социальном* предназначении того или иного человека, личности. Миссия, смысл жизни – это о том, что мы делаем, будем делать, сделаем для других. Мы полагаем, что без ясного осознания миссии, идеи о содержании личного социального служения, цельная личность невозможна. Миссия является тем интегратором, который определяет остальные характеристики индивидуума. Безусловно, осознать личное предназначение не просто, хотя, очевидно, возможно.

Видимо, поэтому в жизни так мало цельных личностей. У многих нет для этого основы. Но немало людей ищут этот смысл и не могут найти. И если не находят, то страдают от бессмысленности жизни. Качество их жизни от этого, очевидно, низкое. Цельности личности не получается.

Если иллюстрировать миссию примерами, то мы знаем людей, у которых есть одна из следующих миссий:

- развивать других;
- защищать обиженных;
- карать виноватых.

"Богаче всего наше конкретное и наше субъективное".

В.И.Ленин

На **четвертом уровне** находится основная личная социальная роль.

**Социальная роль** — модель поведения [человека](#), объективно заданная социальной позицией личности в системе [социальных институтов](#), общественных и личных отношений. Другими словами, социальная роль — «поведение, которое ожидается от человека, занимающего определенный статус». Современное общество требует от индивида постоянной смены модели поведения для выполнения конкретных ролей. В связи с этим, такие неомарксисты и неофрейдисты, как [Т. Адорно](#), [К. Хорни](#) и другие в своих работах сделали парадоксальный вывод: «нормальная» личность современного общества — это [невротик](#). Более того, в современном обществе широкое распространение получили ролевые конфликты,

возникающие в ситуациях, когда от индивида требуется одновременное выполнение нескольких ролей с противоречивыми требованиями.<sup>6</sup>

Человек на этом уровне осознано решает, кто он, а с точки зрения личного развития - кем он хочет быть или стать. Конечно, социальных ролей у человека в жизни может быть множество, но у цельной личности, есть одна, которая доминирует над всеми остальными, которой он отдает предпочтение при каждой возможности. У цельной личности эта **роль соответствует миссии** и обеспечивает ее осуществление. Это не отражение ожиданий других (социума) по отношению к человеку, это его личная социальная позиция, решение о которой он принял самостоятельно. И если человек самостоятельно и осознано принял на себя конкретную социальную роль, то «невротизации» его, скорее всего, не произойдет.

Так если у человека миссия развивать других, то его возможная социальная роль – «учитель», «гуру», «консультант».<sup>7</sup> У человека с миссией защищать социальная роль может быть «адвокат». У человека с миссией карать – роль «прокурор».

При отсутствии личной миссии у человека может быть две и более доминирующих ролей. При этом он не может понять, какая из них главная. Например, одна роль для работы, другая, не менее значимая, для дома. Часто эти роли не есть личный выбор. Если человек не может сам определиться со своей социальной ролью, то такая роль будет ему навязана социумом и не одна. Но раздвоение

---

<sup>6</sup> <http://ru.wikipedia.org/>

<sup>7</sup> Социальная роль, в контексте лекции, это не профессия, это любимое и постоянное поведение. Однако если социальная роль вырастает из миссии и реализуется в профессии, мы получаем достаточно гармоничную личность.

личности, это уже болезнь. У нас для нее есть диагноз – «социальная шизофрения». Ни о какой цельности уже речи нет.

Следующей уровень - **четвертый**, это уровень личной культуры, личной системы ценностей. У цельной личности система ценностей может отличаться, и скорее всего, отличается, от социально предписанной системы ценностей. Эти отличия и определяют индивидуальные характеристики человека, его необыкновенность, необычность. На этом уровне цельная личность осознано и самостоятельно решает, что именно она **ценит в соответствии со своей миссией и социальной ролью**, какие у нее приоритеты в системе ценностей. Это не означает, что личность отказывается от социально предписанных систем ценностей, но ее приоритеты в ценностях могут отличаться от социальных, как могут отличаться и сами ценности от тех, которые доминируют в ее социальном окружении.

И опять, если у личности нет миссии и доминирующей социальной роли, то эта личность не может сформировать у себя гармоничную личную систему ценностей. Это побуждает личность ориентироваться не на себя и свои потребности, а на социальные системы ценностей и предписания. Для такого состояния у нас тоже есть диагноз – «социальная наркомания» или болезненная зависимость от мнений других людей. «Болезненность» определяется тем, что у социальных мнений появляется очевидный приоритет над личным мнением во всех без исключения аспектах жизни.

На **шестом стратегическом уровне** находятся личные долгосрочные цели и способы достижения этих целей. Цельная личность определяет, какие у нее будут **цели в соответствии с миссией, социальной ролью и личными ценностями**, какие

соответствующие общие способы и подходы для достижения целей будут избраны. С точки зрения личного развития принимаются решения, что личность должна знать и уметь в будущем для реализации миссии и социальной роли.

|                                      |
|--------------------------------------|
| Тоска - это несформулированная цель. |
|--------------------------------------|

На **седьмом тактическом уровне** личность определяет, какие именно действия будут проводиться для исполнения миссии и роли в соответствии с личными ценностями, поставленными целями и избранными общими способами их достижения - стратегиями.

**Восьмой оперативный уровень**, это уровень контакта с окружающей средой, уровень реализации задуманного. На этом уровне личность принимает решения, где и когда она будет проводить задуманные на тактическом уровне действия. На этом уровне личность получает обратную связь от окружающей среды о качестве исполнения миссии и роли. В том числе, в качестве обратной связи, личность получает или не получает ресурсы для продолжения исполнения миссии и роли.

|                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Делайте, пожалуй, все, что вы хотите, но прежде всего будьте такими, которые могут хотеть!.. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                   |
|-----------------------------------|
| Ф. Ницше. Так говорил Заратустра. |
|-----------------------------------|

В целом, приведенный выше подход, позволяет человеку, осознавшему его, создать в себе единую и неделимую личность, в

которой минимизированы внутренние противоречия.<sup>8</sup> Такая личность будет, вероятно, эффективно реализовывать свои замыслы. Цельность такой личности будет заметна со стороны, что, однако, не означает, что эта личность автоматически получит социальное одобрение или ресурсы - обеспеченность. Но это будет «замечательный» человек, ибо он будет не такой, как все и, поэтому, «заметный».

Применение приведенной выше логики позволяет нам очевидно повышать качество жизни наших клиентов — владельцев бизнесов, руководителей, сотрудников организаций и предприятий.

---

<sup>8</sup> Можно предположить, что полностью устранить внутренние противоречия вряд ли получится.

## **2. Личные цели и сценарий жизни**

Настоящая лекция больше философская, чем научная. В ней нам хотелось бы представить свои размышления по поводу типологии личных целей и их влияния на сценарии жизни людей.

Практическое применение предлагаемой типологии может помочь психологам, психотерапевтам, бизнес-консультантам более дифференцировано и точно оказывать профессиональные услуги, соблюдая экологические требования к этим услугам. В лекции присутствует контекст психологии бизнеса, так как именно этот раздел психологии отвечает нашим профессиональным интересам консультантов и бизнес-тренеров.

С точки зрения того, что такое цели, нам нравится следующее определение: «Цели – осознанный образ ожидаемого результата, на достижение которого направлена деятельность, мысленная модель итога деятельности».<sup>9</sup> Это определение подчеркивает субъективный, личный характер целей. И действительно цели ставят люди. Дома, сооружения, предприятия целей ставить не могут. Из этого следует для многих неожиданный вывод: у организаций как у социотехнических систем целей быть не может. Т.е. цели всегда или индивидуальны или социальные. Просто само появление организации побуждает людей ставить в связи с этим некие новые для себя цели. Таким образом, то, что мы считаем целями организации, фактически являются целями одного человека или группы людей. Безусловно, эффективной организацией можно считать ту, в которой цели всех заинтересованных лиц согласованы. Это и будет истинною, а не декларируемой целью организации.

---

<sup>9</sup> А.А. Двигалева. Обществознание.-СПб.: ООО «Полиграфуслуги», 2006. – С.33



Но задача этой лекции не обсудить цели организации, а попробовать обсудить некоторые подходы к личным целям людей и влиянием этих целей на личные сценарии жизни людей.

Размышления над предлагаемой типологией личных целей и обсуждения ее мы ведем достаточно давно, но окончательно она выкристаллизовалась после семинаров проф. Пригожина А.И. в Школе консультантов по управлению при Академии Народного Хозяйства и Государственной Службы при Президенте России, обсуждениями этой типологии с доцентом той же Академии к.ф.н. Дегтяревым М.Г. и профессором кафедры «Психология» Инновационного Евразийского Университета (г. Павлодар), д.мед.н. врачом-психотерапевтом Россинским Ю. А. Итак, о чем речь.

Исходя из определения цели, приведенного выше, можно говорить о том, что как и какие люди ставят цели, так и выстраивается их деятельность.

Попробуем разобраться, какими цели могут быть.

М. Вебер выделяет четыре типа социальных действий. Первый тип – действие **аффективное**. Строго говоря, они не осмысленны и в силу этого иррациональны, т.е. в них не содержится соотнесение действий с заданным образом. Однако в таких действиях подражание «образцу» зачастую занесет эмоционально окрашенное безоглядное поклонение какой-то личности как источнику всех образцов и носителю смыслов. **Традиционное** действие основано на длительной привычке, его субъективный смысл, как правило, скрыт от самого деятеля. **Целерациональное** действие основано на выдвижении продуманной цели и оценке всего окружающего как средства ее достижения. **Ценностно-рациональное** действие базируется на вере в

абсолютную ценность определенного способа поведения независимо от конкретного результата совершенного действия.<sup>10</sup>

Для предлагаемой нами типологии можно исключить аффективные социальные действия, как не имеющие под собой рациональной основы. Однако мы не можем исключить осознанное подражания. Для целей типологии мы объединил осознанное подражание, традиционные действия и ценностно-рациональные в одну группу, так как цели для этой группы задаются способами их достижения. Т.е. люди из этой группы сначала определяют способ действий, а затем в пределах этого способа определяют цель, которую возможно достичь.

Таким образом, рациональную (осознанную) деятельность человека можно разделить на два варианта: целесообразное (целерациональное) и способосообразное (подражательное, традиционное и ценностно-рациональное) поведение.

Однако по предложению Пригожина А.И. целесообразное поведение можно разделить на целенаправленное и целеустремленное. Под целенаправленным поведением понимается такое поведение, когда человек достигает целей, которые ему поставили другие люди или среда. Т.е. в этом случае он является объектом целеполагания. Под целеустремленным поведением понимается поведение субъекта целеполагания, или личности, которая сама себе поставила цели и сама определила способы их достижения.

Исходя из приведенной выше логики, мы разделили людей по способам, которым они формируют себе цели и определяют способы их достижения. Конечно, такое деление условно, и наверняка люди в

---

<sup>10</sup> Обществознание. / Г.Г. Кириленко, М.В. Кудина, Л.Б. Логунова и др.; Под ред. Ю.Ю. Петрунина. – 4-е изд. – М.: КДУ, 2007. – С 118

различных ситуациях, при разных действиях, в различном возрасте могут оказываться в различных группах. Но можно предположить, что у каждого конкретного человека есть приоритетный «любимый» способ, который определяется его предшествующим воспитанием, образованием, опытом.

Первая группа – личности **способосообразные**. По определению Пригожина А. И. это люди живущие «по причинам». Сценарий их жизни определяется известными им способами жизни. Их цель – придерживаться «правильных» способов. Они живут, так как живут, потому что подражают кумиру или лидеру, являются носителями определенных традиций и ценностей, потому что так считают правильным их ближайшее социальное окружение или начальники. Они могут быть неудовлетворенны результатами своих действий, но качество их жизни достаточно высокое, так как они уверены, что они все делают «правильно». На вопрос, от чего они получают удовольствие, от процессов или от результатов, такие люди склонны говорить, что от процессов. Кроме того, их не мучают сомнения, и часто у них нет необходимости делать выборы или принимать решения, так как все и так ясно. Они живут так, как принято, **как все**. Фактически эти люди рабы обстоятельств с отсутствием свободы выбора - внешним локусом контроля.<sup>11</sup> Однако у них может быть частично внутренний локус контроля по отношению к постановке целей в пределах заданных способов. Можно говорить о том, что эти личности - объекты выбора способа действий и субъекты

---

<sup>11</sup> Локус контроля — понятие в психологии, характеризующее свойство личности приписывать свои успехи или неудачи внутренним, либо внешним факторам. Введено социальным психологом Джулианом Роттером в 1954 году. Склонность приписывать результаты деятельности внешним факторам называется «внешний локус контроля» (экстернальность). Склонность к внешней атрибуции повышает беспомощность человека.

Склонность приписывать результаты деятельности внутренним факторам называется «внутренний локус контроля» (интернальность). - <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

целеполагания в пределах действий. С точки зрения организации, вероятнее всего, к этой категории личностей можно большинство линейных исполнителей и линейных руководителей. Но только тех, которые не желают развиваться и двигаться ни в личностном развитии, ни в профессиональном, ни в управленческом без внешнего стимулирующего воздействия.

Вторая группа – личности целесообразные. Напомню, что мы предлагаем их разделить на две подгруппы: целенаправленные и целеустремленные.

Личности **целенаправленные** – это люди, которым цели задаются извне. Эти цели могут задавать другие люди – начальники, носители власти и т.п. или обстоятельства. Важно определить, что это за цели. Поскольку цели задаются внешней средой, то в данном случае эти люди являются объектом целеполагания. Но среда, вероятнее всего, задает цели по ресурсам. Т.е. этим личностям ставятся цели в пределах недостающих, дефицитных для их среды ресурсов. И они хотят получить больше финансовых, материальных, нематериальных или человеческих ресурсов в свое пользование. Эти личности являются субъектами выбора способа действий и, как было сказано выше, рассматривают среду как источник средств к достижению целей. Они привыкли к поведенческой схеме «стимул – реакция» и редко способны к деятельности ради собственного удовольствия. Они не только теряют способность радоваться жизни, но и лишают этой возможности других.<sup>12</sup> Вероятность достижения результатов у них выше, чем у **способсообразных** личностей, но и рисков они принимают больше. Т.е. вероятность достижения уровня жизни у них выше, чем у предыдущей группы, а вот вероятность

---

<sup>12</sup> Климчук В.А. Тренинг внутренней мотивации. – СПб.: Речь, 2005. – С. 9

достижения качества жизни низкая, т.к. полученные ресурсы и есть ресурсы, они необходимы для чего-либо. На вопрос, от чего они получают удовольствие, от процессов или от результатов, такие люди четко говорят, что от результатов. Только вот знают ли эти личности, для чего нужны эти результаты. Если им удалось получить избыточные ресурсы, то бессмысленность дальнейшего их получения (заработка) может не улучшать, а ухудшать качество их жизни. К этой категории людей можно отнести многих предпринимателей - владельцев бизнесов, которые начинали свой бизнес именно ради ресурсов, и продолжают зарабатывать эти ресурсы постоянно. Здесь же, вероятно, находятся многие средние и высшие руководители. У этих людей внешний локус контроля по отношению к целям и внутренний локус контроля по отношению к способу выбора методов достижения целей.

И последняя подгруппа – это люди **целеустремленные**. Это личности, которые сами себе ставят цели и сами определяют способы их достижения. Их цель «Я» сам. Эти люди обладают полным локусом контроля являясь как субъектами собственного целеполагания и выбора способов достижения целей, так и объектами этих целей и способов. Но какие цели ставят перед собой эти люди. Вероятнее всего, это цели не по получению дефицитных ресурсов, а цели по получению личных внутренних состояний. К таким состояниям можно отнести **физическое или физиологическое, интеллектуальное, социальное, эмоциональное и духовное** состояния. К этим четырем состояниям можно добавить два ощущения – компетентности и самодетерминации. Ощущение **компетентности** – это ощущение всей полноты своих возможностей, ощущение «я знаю, мы могу». Это ощущение себя профессионалом в

своей сфере. Ощущение **самодетерминации** – это осознание себя (и только себя) причиной своих действий.<sup>13</sup> Эти личности тоже получают удовольствие от процессов, только эти процессы – их собственные состояния. Им тоже нужны ресурсы, только они точно знают, на что эти ресурсы будут потрачены. Качество жизни у этих людей высокое, уровень жизни может быть разный, так как в этой подгруппе могут встречаться разные личности с разными потребностями.

Одни не ощущают потребности в большом объеме ресурсов, и это осознано. Другие решают, что ресурсы им необходимы. Но поскольку они еще и удовлетворены своей жизнью и заняты тем, что им нравится, у них может получиться добывать ресурсы более эффективно, чем у людей целенаправленных. Для них труд – средство, состояния – цель.

В этой группе могут быть как владельцы бизнесов, которые уже заработали необходимые им ресурсы и осознали, что стоит позаботиться о своих состояниях. Здесь же большое количество профессионалов, в том числе управленцев, а также людей свободных профессий (людей искусства, врачей, юристов, преподавателей и т.п.).

Все, что было изложено, можно представить на рисунке следующим образом (Рис. 1).

Как же, вероятнее всего, выглядят сценарии жизни для этих разных групп?

Для первой группы такой сценарий будет выглядеть, как показано на рисунке 2. Достигнув какого-то приемлемого для них или для их социальной группы уровня жизни, эти люди начнут жить в

---

<sup>13</sup> Климчук В.А. Тренинг внутренней мотивации. – СПб.: Речь, 2005. – С. 11

соответствии с принятыми у них способами и при этом получать свои удовольствия от жизни.



\* - стрелками показаны переходы ресурсов и состояний для целеустремленных личностей.

Рис. 1. Типология личного целеполагания.

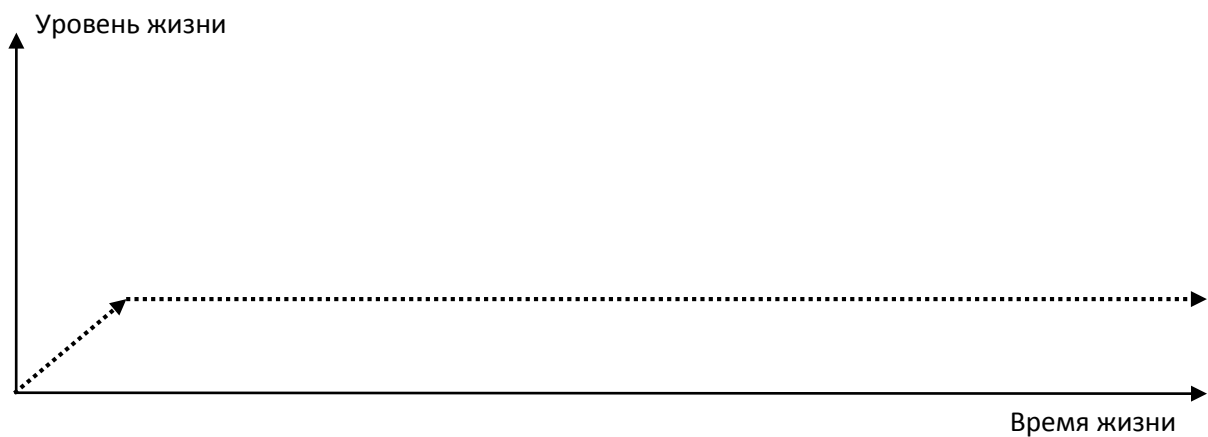
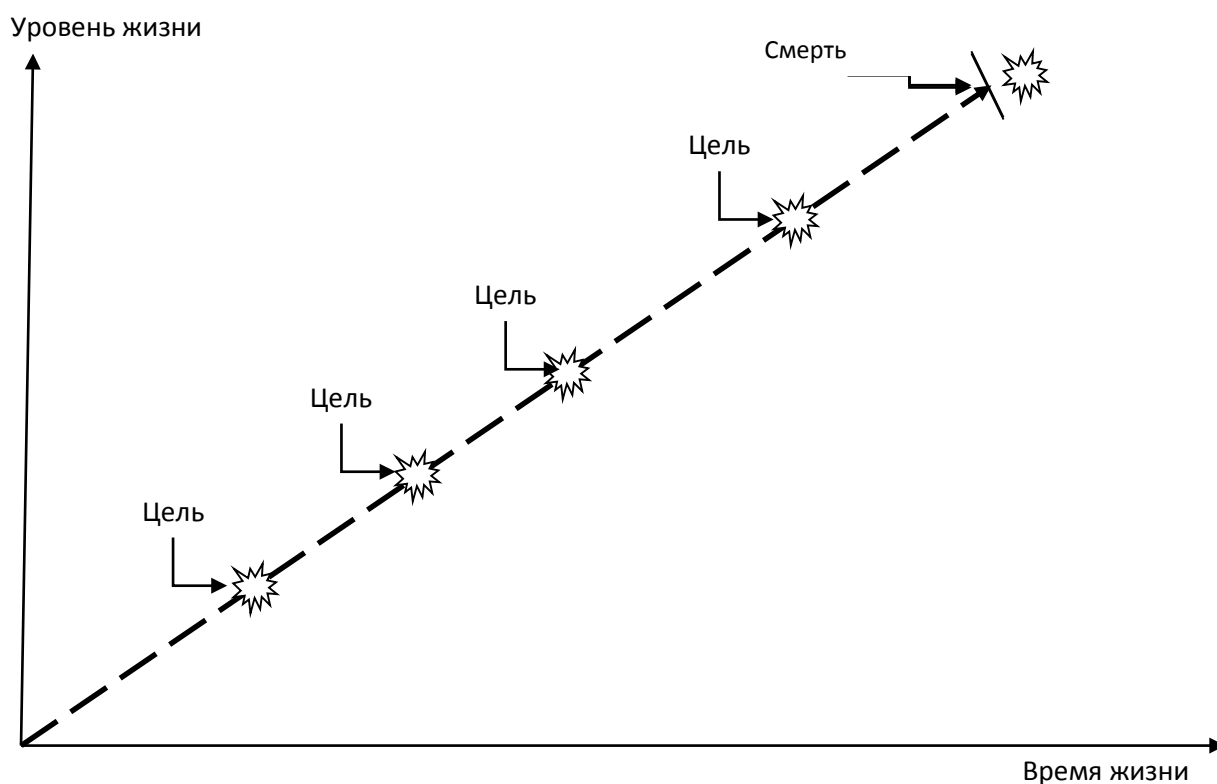


Рис. 2. Сценарий жизни способсообразных личностей.  
«Живущий настоящим».

Группа целенаправленных личностей будут всю жизнь ставить все большие цели, достигать их и, не наслаждаясь результатами, ставить новые цели, достигать, и так до смерти. В конечном итоге человек оказывается в старости перед лицом смерти с ресурсами на руках, от которых ему нет никакой пользы, кроме покупки дорого места на престижном кладбище, и растроченной впустую жизни за плечами, в которой не было места истинному наслаждению от бытия.<sup>14</sup> Все наслаждения они получают в «раю». Именно про таких людей мы привезли мысль из Таиланда. Она такая: «Там где начинаются цели, там заканчивается счастье» (Рис. 3).



<sup>14</sup> Гладышев С.А. Как выжить в толпе и остаться самим собой. — Ростов н/Д: «Феникс», 2004. — С.50



Рис. 3. Сценарий жизни целенаправленных личностей. «Вечный инвестор».

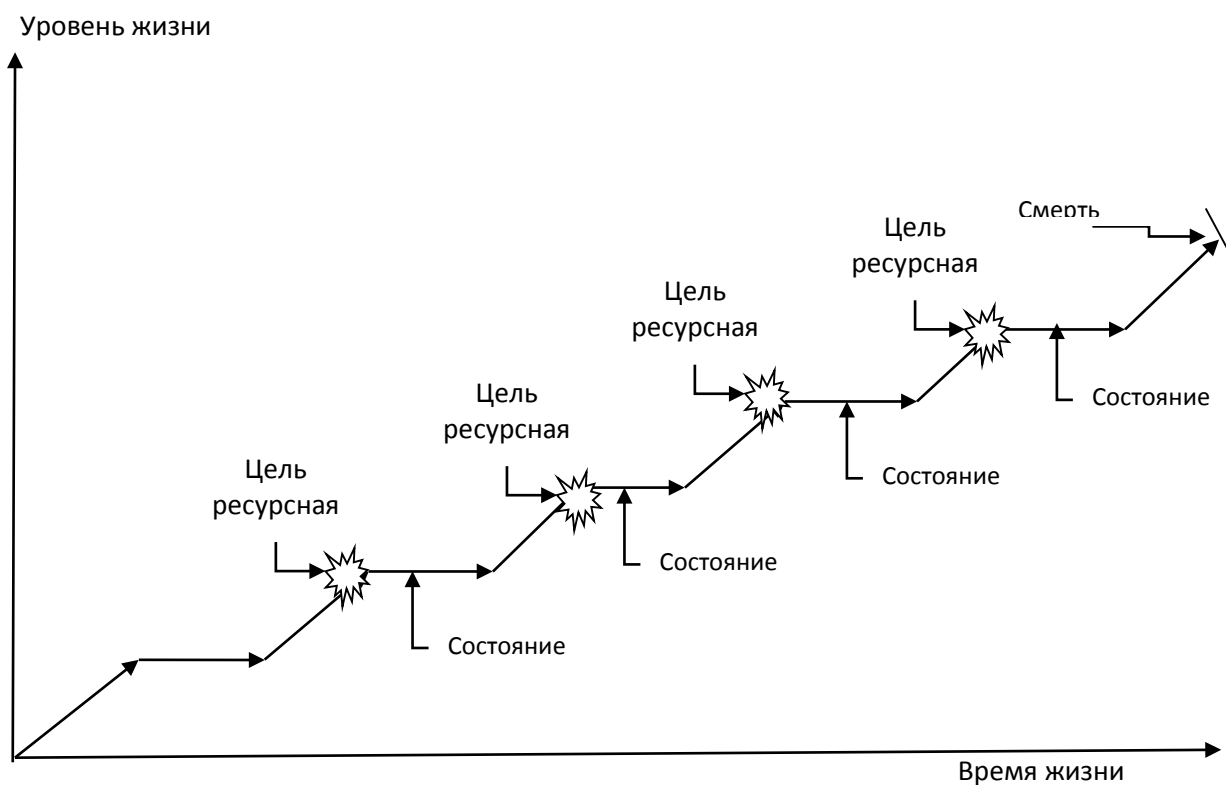


Рис. 4. Сценарий жизни целеустремленных личностей. Сочетание состояний и получения ресурсов.

Группа целеустремленных людей умудряется, если хочет, сочетать и качество, и уровень жизни, часть полученных ресурсов тратит на состояния, а часть реинвестирует в будущие ресурсы и состояния (Рис.4). Хотя периоды достижения состояний и получения ресурсов у них идут, вероятнее всего, параллельно, и рисунок не совсем точно отражает процесс.

### 3. Постановка целей

*Если не знаешь, что именно и когда  
хочешь получить,  
именно это и получишь тогда, когда задумал.*

#### **Зачем нужны цели**

Что будет, если целей не устанавливать и пустить все на самотек? Что изменится, если установить четкие цели? Как правильно установить цели?

Как правило, мы редко задаем себе эти вопросы. Еще реже люди осознано и методически правильно занимаются постановкой цели для себя или для других. Однако из истории известно, что индивидуумы и группы, которые имеют четко поставленные цели, часто более эффективны, чем те, у кого таких целей нет.

**Только когда мы приходим к цели, мы решаем, что путь был верен.**

**П. Валери**

Следовательно, методике и технике постановки целей надо обучать. Но прежде чем говорить о том, как ставить цели, надо определить, что это такое и зачем они нужны, затем определить требования к правильно сформулированной цели или группе целей.

**Только те, кто ставит великие цели, имеют шанс их достичь.**

#### **Что такое цели**

Итак, по определениям, даваемым различными авторами, цель:

- это описание будущего результата;

- это отражение того, что необходимо достичь<sup>15</sup>;
- это такое описание будущей реальности, которое предприятие (или индивидуум)<sup>16</sup> желает добиться собственными усилиями<sup>17</sup>;
- включает в себе ряд желаемых результатов, для достижения которых требуются определенные усилия и организованные действия<sup>18</sup>.
- Цель – это мысль, это идея. И она не материальна, она идеальна до момента достижения.
- «Цели – осознанный образ ожидаемого результата, на достижение которого направлена деятельность, мысленная модель итога деятельности».<sup>19</sup>

Мы для себя определяем **цель как субъективное, но точное описание желаемого результата**. Именно «описание», а не «представление» или т.п.. Цели описываются через желаемые ресурсы или состояния. В этом случае мечта – это представление о желаемом будущем.

**Если вы хотите вести счастливую жизнь, вы должны быть привязаны к цели, а не к людям или к вещам.**

**Альберт Эйнштейн**

Два последних определения подчеркивают субъективный, личный характер целей. И действительно цели ставят люди. Мы

<sup>15</sup> Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – Москва: центр экономики и маркетинга, 1996, с. 26.

<sup>16</sup> Примечание автора.

<sup>17</sup> Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – Москва: Дело, 1998, с. 18.

<sup>18</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. – Москва: «Банки и биржи», 1998, с.16.

<sup>19</sup> А.А. Двигалева. Обществознание.-СПб.: ООО «Полиграфуслуги», 2006. – С.33

повторим то, о чем говорили ранее. Дома, сооружения, предприятия целей ставить не могут. Из этого следует для многих неожиданный вывод: у организаций как у социо-технических систем собственных целей быть не может. Таким образом, то, что мы считаем целями организации, фактически являются целями одного человека или группы людей, скорее всего владельцев или первых руководителей. Безусловно, эффективной организацией можно считать ту, в которой личные цели всех заинтересованных лиц согласованы. Это и будут истинные, а не декларируемые цели организации. Однако процесс согласования целей не прост. Надо понимать, что владельцы, руководители и сотрудники имеют разные цели.

**Правильное формулирование задачи – это проблема не менее сложная, чем само решение задачи, и не нужно надеяться, что кто-то другой целиком сделает это за вас.**

**Н.С. Бахвалов**

### **В чем ценность правильно поставленной цели**

Учитывая, что цель – это описание результата, ее отсутствие приводит к тому, что индивидуум или группа не знают точно, чего они хотят достичь. Это в свою очередь приводит к тому, что ресурсы и усилия растрачиваются неэффективно. Отсутствует концентрация на конкретном результате. Следовательно, индивидуум или группа добиваются меньших результатов, чем могли бы добиться при четко определенных целях. Таким образом, точное определение целей заменяет бесцельные действия целесообразными и дает ориентиры, по которым можно судить о результатах деятельности.

**Чтобы чего-либо достичь, надо знать, чего хочешь достичь.**

Внутри групп, особенно внутри организаций, там, где возникают иерархия, разделение обязанностей и необходимость постановки задач, отсутствие целей и навыков их постановки приводит к тому, что начальники не могут правильно сформулировать цели для подчиненных. Далее это ведет к тому, что постановка задачи для подчиненного часто звучит так: «Когда-нибудь сходите куда-нибудь и принесите что-нибудь, а я решу, то ли это, что нам надо. Если это будет не то, действия придется повторить»<sup>20</sup>. Особенно часто такая ситуация встречается на уровне управления предприятиями, когда работа требует от подчиненных некоторой свободы действий и принятия решения.

**Правильное формулирование задачи – это проблема не менее сложная, чем само решение задачи, и не нужно надеяться, что кто-то другой целиком сделает это за вас.**

**Н.С. Бахвалов**

Наш опыт работы в бизнес-структурах и достаточная практика преподавания показывают, что основная масса людей, как бизнесменов, так и слушателей не умеют правильно ставить цели.

### **Требования, предъявляемые к целям**

Итак, различные теории говорят (включая технологию SMART), что правильно поставленная цель должна начинаться с глагола, быть:

---

<sup>20</sup> «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что».

- определённой по времени или отвечать на вопрос, когда будет достигнут результат;
- измеримой, предпочтительно определенной в количественных показателях (цифрах);
- достижимой и реальной;
- требовать предельных усилий;
- привлекательной;
- кратко и ясно сформулированной;
- записанной.

Кроме того, цель должна подразумевать ответственность за ее достижение.

**Если вам все равно, где вы находитесь, значит, вы не заблудились.**

Стоит остановиться на параметрах формулировки цели подробнее.

Первое – начинаться с глагола. Но глагол описывает способ. При постановке целей первична цель, а не способ ее достижения. Хотя на уровне бытового мышления, люди чаще всего сначала определяют, какие ресурсы у них есть. Затем определяют, что можно делать, имея эти ресурсы. И только потом – как надо делать (скажем, как жить), т. е. определяют цели внутри известного способа. Руководитель же ставит цели, ориентируясь на личное понимание результата. И тогда он сначала ставит цели, а затем определяются со способами их достижения и методами получения необходимых ресурсов для достижения целей. В формулировке цели не должно быть глагола. Но

это когда руководитель ставит цели для себя. При постановке целей подчиненным чаще всего глагол необходим. Он ориентирует подчиненных на тот способ ее достижения, который устраивает руководителя.

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| <b>Будущее нельзя предсказать, его можно создать.</b> |
|-------------------------------------------------------|

Второе – определенность во времени. Если мы не определяем сроки, то сразу становится трудно определять способы и ресурсы. Действительно, способы достижения цели заработать миллион долларов будут разными, если мы поставим срок 1 год или 50 лет. Однако мы бы не стали настаивать на том, что надо ставить время как один из обязательных элементов формулировки цели. Цель – это результат (или ресурсы), которые хочется получить. Но время – это тоже ресурс. Таким образом, время не может являться одним из параметров цели, за исключением случаев, когда мы ищем способ получить (сэкономить) время. В остальных случаях время вводится как параметр, влияющий на эффективный способ получения желаемого ресурса.

Третье – это измеримость. Действительно, цель – это описание ресурсов или результатов, которые мы хотим получить к определенному времени. Есть четыре вида ресурсов для организации: человеческие, материальные, финансовые и информационные. И их можно измерять. Организационная цель формулируется в терминах измеримых ресурсов.

Если же цель человек ставит для себя лично, то ему, вероятнее всего, в итоге нужны цели по собственному состоянию: физическому

(здоровье), интеллектуальному, эмоциональному, социальному, духовному. Эти состояния может быть и возможно измерить, но наверняка это сложно, да и стоит ли.

**Люди часто начинают стремиться к великим целям, когда чувствуют, что им не по силам маленькие задачи. И не всегда безрезультатно.**

Четвертое – достижимость и реальность. Однако обычно мы узнаем о том, достижима цель или не достижима, ориентируясь на свой или чужой прошлый опыт. Но скажите, у кого есть опыт жить завтра или послезавтра? Весь наш опыт о прошлом. Ориентируясь на свою **мечту**, руководитель может поставить любые цели. Цель должна отталкиваться от потребностей, а не от ограничений. Ограничениями в постановке целей являются чаще всего законы природы, которые человечество еще не научилось преодолевать. Однако можно ставить цели, направленные на преодоление этих законов.

Одним из ключей, определяющих достижимость цели, является идея о том, что если кто-то в мире чего-то достиг, то и мы можем это. А дальше нужно искать способы и ресурсы для достижения.

***Если вы думаете, что сможете - вы сможете.  
Если вы думаете, что не сможете - вы правы»***

***Мэри Кэй Эш***

Пятое – требовать предельных усилий. Если цель легко достижима, то ее важность вряд ли станет приоритетом, следовательно, ее достижение или будет отложено на неопределенное время, или цель будет быстро достигнута, и потребуются поиск новых



целей. С другой стороны, предельность усилий определяет вложение всех усилий и ресурсов во что-то одно. Это приводит к росту вероятности достижения цели и большей величине достигнутого результата.

**Наши результаты не определяются количеством усилий. Это один из факторов. Наши результаты определяются направлением усилий.**

Шестое – привлекательность. Если цель не интересна, то кто будет ее достигать? Цель должна быть привлекательной для руководителя, и ее надо сделать привлекательной для сотрудников.

Седьмое – краткость и ясность. Цель должна быть понятна и самому руководителю, и подчиненным. И если руководитель как постановщик целей свою цель поймет, то для подчиненных надо подбирать слова.

**В армии цель определяется мишенью, можно конечно и не попасть, но зато точно знаешь куда стрелять.**

**Прапорщик, телефильм «ДМБ».**

Восьмое – цели должны быть записаны. Часто возникает желание подкорректировать цели под обстоятельства. А иногда их и надо корректировать. Если они не записаны, то корректировка может произойти неосознанно. А это уже недопустимо.

Девятое – ответственность за достижение целей. Прежде всего, ответственность за достижение целей принимает тот, кто их ставит. Однако люди часто не желают принимать такой ответственности и

говорят, что они обязательно достигнут цели, если не будет помех. Но тогда за достижение цели отвечают помехи. С другой стороны, нередко люди принимают на себя ответственность за результаты, которые от них не зависят. Это хорошо иллюстрирует бытовой пример, когда родители заявляют, что их цель – дать хорошее образование детям. Но они не могут дать образование. Они могут создать для него условия, но вот ребенок может и не взять это образование.

**ЦЕЛЬ – это путь во времени.**

**Карл Ясперс**

Однако цель редко бывает одна. Как правило, как у индивидуумов, так и у групп существует несколько целей. При этом возникает еще ряд дополнительных параметров, которые необходимо соблюдать для достижения их эффективности:

- цели не должны конфликтовать между собой;
- достижение одной цели должно облегчать достижение другой;
- должна существовать иерархия целей или подчиненность одних целей другим;
- должны существовать приоритеты или необходимо определять последовательность достижений целей.

**Успех – это успеть.**

**М.И. Цветаева**

### **Постановка целей подчиненным.**

При постановке целей подчиненным история совершенно другая.

Глагол необходим в формулировке, он определяет способ достижения. Подчиненные должны быть уверены в достижимости целей. Иначе они не начнут их достигать или будут делать это без веры и энтузиазма, без вложения всех усилий и ресурсов. То есть вероятность достижения резко снизится. Скорее всего, при определении целей для себя как индивидуум, так и группа должны быть уверены в достижимости целей, иначе изначально не будет мотивации для ее достижения. Реальность целей – это близко к достижимости, но все-таки иное. Дело в том, что цель – это мысль, это идея. То есть цель всегда идеальна и по определению не может быть реальной.

Временной критерий при постановке целей подчиненным также необходим.

Различается процесс целеполагания для себя и для подчиненных

1. Для себя цели начинаются с мечты, для подчиненных от опыта;
2. Для себя вопрос достижимости не имеет большого значения;
3. Для себя цели идеальны, для подчиненных реальны;
4. Для подчиненных формулировка начинается с глагола.

### **Постановка целей группой**

Если говорить о **группе** и о целях в группе (организации), то следует помнить о противоречиях, которые возникают при целеполагании. Группа, в том числе и организация, помогает человеку полнее удовлетворять его личные потребности. Но нужно

учитывать, что у разных людей разные потребности, и рассчитывать на то, что потребности людей в группе совпадают, не стоит. Следовательно, навык выбора и формулировки общих групповых целей также является важным.

**Ничего так не разрушает цель, как попадание.**

**Армейское**

### **Вывод**

В качестве вывода по этой лекции можно сказать, что есть смысл научиться ставить цели, как себе, так и подчиненным, как единичные, так и множественные. Четкая постановка целей, очевидно, увеличивает вероятность их достижения.

**Причина неуспеха людей – неясные цели и смутные ценности.**

**Дегтярев**

#### 4. Мотивация - I.

**Главное в жизни не то что есть, а то, чего хочется**

«Господи дай же ты каждому, чего у него нет ...»  
Б. Окуджава

##### **Введение**

Если спросить у руководителей, можно ли замотивировать сотрудников, то мнения разделятся. Одни скажут, что нельзя, да и смысла нет. Люди все равно не хотят работать, их можно только заставить. Другие скажут, что можно и они занимаются этим каждый день. И расскажут множество способов.

**Когда у тебя есть только молоток, все похоже на гвоздь.**

И вы знаете, мы верим больше первым, чем вторым. Кто-то скажет: "Ну вот, дожили. Говорим, говорим о современных методах управления, а тут нельзя замотивировать, нужно "заставлять". "Больше" - это не значит, что согласны полностью. Мы не согласны с тем, что "не хотят работать", что "можно только заставить". Действительно, бывает и не хотят, только не везде и не всегда. Достаточно часто хотят и делают. И заставлять не надо. Так, о чем же речь?

Мы не согласны с тем, что сотрудников **можно замотивировать**. Вернее, уверены, что идея **замотивировать сотрудников, чаще всего, не реальна**. Хотя эта мысль может выглядеть для многих руководителей парадоксом.

**Разум, это всего лишь слуга инстинктов.**

Давайте разбираться. Замотивировать - это создать у сотрудников какую-либо внутреннюю потребность и затем помогать им ее удовлетворять в обмен на их труд.

Действительно ли мы располагаем такой властью над душами людей, что можем изменить их внутренние ценности или мотивы. Вряд ли. Скорее всего, у людей есть свои потребности, да еще и скрытые, т.е. о них не особенно рассказывают, а иногда и не подозревают.

Учитывают ли руководители эти скрытые мотивы? Подбирают ли стимулы, соответствующие этим мотивам. Опыт подсказывает, что редко.

На заметку шефу:

Чтобы повысить энтузиазм прихода сотрудников на работу загрузите разнообразные социальные сети на каждое рабочее место, оборудованное компьютером.

### **Должен ли сотрудник**

Часто руководители говорят нечто такое: "Я плачу ему (ей) заработную плату, теперь он (она) должен (-на) ...". Конечно, руководители во многом правы, есть трудовой договор, и есть обязательства. Только вот с каким настроением сотрудники "должны", таким будет и качество работы.

Если задать вопрос, совпадают ли цели сотрудников и цели предприятий, то опять многие руководители отвечают: "Да, должны". И потом начинают пояснять, что если сотрудники получают заработную плату, то и цели должны совпадать. Но одно дело долг, другое дело личные цели и потребности. Задайте вопрос, сколько сотрудников устраивалось к вам на работу с целью, скажем,

увеличить ваши продажи в два раза, или поднять качество выпускаемой вами продукции до несказанной высоты, или захватить еще 20 % рынка. И вы поймете, что ни одного. Люди устраивались со своими целями и мотивами.

**Собственно говоря, лишь очень немногие живут  
сегодняшним днем.**

**Большинство готовится жить позднее.**

**Д. Свифт**

У долга есть и другая сторона. По большому счету и чаще всего сотрудники ничего не должны предприятию. Они ничего не брали в долг. А вот предприятие сначала взяло у сотрудника в долг его труд и должно ему теперь за это зарплату. Так что кто кому должен – большой вопрос.

Но если спросить самих сотрудников, совпадают ли их цели с целями компании, то первый ответ часто тоже "да". Почему? Ну, играют сотрудники в политическую лояльность предприятию даже для посторонних людей, не говоря уже о руководителях. Играть на всякий случай. А иногда не играют, а свято и нелогично в это верят. Так воспитали, что называется в "духе преданности". И только после тщательного и структурированного расспроса вдруг позволяют себе признаться, что это не так. Но это не означает, что если сотрудники на уровне логики позволяют своим целям и целям организации слиться, то по жизни, на уровне эмоций, они и ведут себя так же. Нет, жизнь диктует им необходимость защищать свои личные интересы, отдавать им больший приоритет, и они это делают, достаточно часто не задумываясь об этом.

**Мотивацию сотрудников нужно прояснять максимально подробно. «Знаемая» мотивация - это то, «что правильно», «как нужно говорить». А есть еще мотивация реальная, внутренняя...**

Офицер спрашивает солдата, почему тот пошел в армию. Новобранец решил ответить честно:

- Во-первых, мы хочу защищать свою Родину. Во-вторых, служба сделает нас сильнее. А в-третьих, нас никто и не спрашивал...

HR-journal.ru

Есть, конечно, исключения - такие сотрудники, которые за результаты организации готовы "жизнь отдать" и других к этому привести. Только как мы к ним относимся? С осторожностью. От таких "преданных моралистов" хочется держаться подальше.

Давайте поймем, что цели сотрудников и цели предприятия чаще всего не совпадают. Вернее всего, совпадают в тех, достаточно редких, случаях, когда сотрудник или является владельцем, или участвует в прибыли, или когда это политическая партия, религиозное объединение, благотворительная организация. Это все случаи, о которых мы знаем. Возможно, есть и еще.

У сотрудников есть свои цели и мотивы. И каковы они, мы чаще всего не знаем и, значит, не можем на них влиять. Т.е. мы не можем мотивировать. Но мы можем учесть мотивы сотрудников, т.е. **стимулировать**.

**Стимул** ([лат.](#) *stimulus* — острая палка, которой погоняют скот) — сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий [реакцию](#), действие.

<http://ru.wikipedia.org/>



## **Как определить потребности сотрудников**

Другими словами, если мы хотим, чтобы наши сотрудники хорошо, с удовольствием работали, мы должны знать их потребности и мотивы. Как это сделать. Ответ прост - надо спрашивать и наблюдать.

Конечно, мы не можем опросить всех подчиненных. Да и не надо. Можно опрашивать только непосредственных. Если каждый начальник делает это, то мотивы **всех** будут учтены. Но это не значит, что удовлетворены. Сам опрос есть смысл проводить раз в полгода, ведь все меняется.

Главное противоречие нашего времени: Хорошо работать мы еще не можем, а плохо зарабатывать уже не хотим!

<http://www.master-class.spb.ru/hum-men>

О чем спрашивать? О том, что этому конкретному человеку не хватает, в чем у него потребность. Ибо мотивирует не то, что есть, а то, чего не хватает. Затем в том, что мы выяснили, надо определить приоритеты. То, что для конкретного человека будет главным приоритетом и есть его главный мотиватор. Помогая человеку удовлетворять главную или главные потребности взамен на отличную работу, можно учесть и цели человека в организации, и цели самой организации.

**Один иностранный посол спросил императрицу Екатерину II: "Как Вы, Ваше Величество, добиваетесь того, что Ваши непослушные дворяне Вас всегда слушаются?".**

**"Я никогда не заставляю их делать то, что им не выгодно",  
- ответила государыня. Екатерина II**

Чего может человеку не хватать? В этом отношении хотелось бы обратиться к замечательной песне Булата Окуджавы "Молитва". Прочтите или послушайте ее. В ней перечислены важные потребности людей или мотиваторы. Конечно не все. Но вот они: знания и навыки, власть, общение и хорошая команда, отдых, комфорт, вера, время, альтруизм.

Посмотрите на перечень выше. Можем ли мы уверенно говорить, что мы можем замотивировать людей, т.е. создать у них потребность в знаниях, власти, команде и т.д., Пожалуй, нет. Вот руководители и говорят, что их сотрудники ничего не хотят, им ничего не надо. Можно только заставить.

Приходит работник к директору и говорит:  
- Иван Петрович, мы хотел бы обратить ваше внимание, что моя зарплата не соответствует моим способностям...  
- Знаю, знаю, но не могу же мы позволить умереть вам с голоду...

<http://www.master-class.spb.ru/hum-men>

Да есть у сотрудников потребности! Просто руководитель часто путает свои потребности и потребности своих подчиненных. Он хочет, чтобы сотрудники захотели того же, что и он сам. Но изменить мотивацию людей административными методами нельзя. Это достигается воспитанием и занимает достаточно много времени. Никто не говорит, что воспитывать подчиненных не стоит. Стоит. Но

это долго, а в некоторых случаях вообще невозможно. Гораздо быстрее заставить, принудить. Или можно обратиться к имеющимся мотивам (потребностям), что в отличие от принуждения наверняка даст лучшие результаты труда. Но здесь и подумать, и поработать надо.

Но если мы выяснили, что конкретному сотруднику надо, то выдавая это ему понемногу (тоже, кстати, слова из песни), мы можем многого добиться от этого человека. Только не надо выдавать много, изменятся приоритеты, а о новых мы можем и не узнать.

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <b>Управлять сытым гораздо сложнее, чем голодным</b> |
|------------------------------------------------------|

Мы исключаем из списка потребностей людей деньги. Дело в том, что сами по себе деньги не имеют значения. Ими не пообедаешь и на себя не оденешь. Значение имеет то, что можно приобрести за эти деньги. А это как раз и перечислено выше. Деньги — это средство, и посредством их мы получаем то, чего нам не хватает. При этом чаще всего определяем приоритеты и приобретаем то, что важнее всего сейчас.

Но с точки зрения организации в целом деньги являются интересным инструментом, так как позволяют учесть потребности **всех** сотрудников, не учитывая их конкретно для каждого отдельного.

Но если мы говорим об отношениях в звене начальник - непосредственный подчиненный, то здесь можно говорить о возможности учета потребностей каждого непосредственного подчиненного. Такой учет и прямое удовлетворение потребностей подчиненных без посредства денег может улучшить результаты туда при очень невысоких дополнительных издержках.

Журналист берет интервью у миллионера:

- Что вам помогло добиться успеха?
- Убеждение, что сами по себе деньги не играют никакой роли. Важна только работа.
- И это убеждение помогло вам разбогатеть?
- Нет, мы разбогатели, когда сумели убедить в этом подчиненных

<http://www.master-class.spb.ru/hum-men>

### **Деньги, как инструмент стимулирования**

Есть смысл еще раз коснуться денег, как инструмента побуждения к труду. Давайте зададим себе вопрос, а мотивирует ли заработная плата и, если да, то к чему.

Первый и важный пункт в рассуждениях — это то, что заработная плата все-таки нужна. Но она уже есть. А мы говорили, что мотивирует то, чего не хватает. Зарботная плата, пожалуй, является не инструментом побуждения к труду и изменениям (улучшениям). В первую очередь высокая заработная плата и прилагающийся социальный пакет являются побуждением к трудоустройству. Во вторую очередь она является инструментом компенсации сотрудникам за ранее проделанную работу. После трудоустройства заработная плата обращена в прошлое и является инструментом стабилизации, так как побуждает сотрудника делать стандартно стандартную работу. Но в современном быстро развивающемся мире длительная стабилизация предприятия ведет к относительной деградации. Т.е. мы остались на месте, а жизнь ушла вперед.

У начальника:

— А чего Сидоров больше нас получает?

— Так ты ж ничего не делаешь!

— А он больше меня ничего не делает!

<http://www.master-class.spb.ru/hum-men>

Если мы хотим развития, хотим, чтобы сотрудник начал делать новую нестандартную работу или делать что-то по-новому, нестандартно (скажем качественнее или больше по объему), нам надо стимулировать как-то иначе. И вот здесь имеет смысл включить неденежные механизмы удовлетворения потребностей сотрудников. Или применить денежные. Но тогда это не стандартная заработная плата, а нечто сверх нее, скажем премия или увеличение заработной платы. С денежной точки зрения развитие стимулируют дополнительные деньги к заработной плате: премия или повышение заработной платы.

### **Премия и заработная плата**

#### **Что такое заработная плата?**

В целом определение заработной платы можно представить следующим образом:

Заработная плата — это денежная или другая компенсация сотруднику за хорошее (стандартное) выполнение обязанностей, описанных в его или ее должностной инструкции.

Еще раз хочется отметить:

- Заработная плата стабилизирует трудовое поведение сотрудников;

- Премии, повышение заработных плат и прямое неденежное удовлетворение потребностей сотрудников развивают людей, производство, организацию. Но развивают, если люди точно знают, за что именно они получили то или иной вознаграждение.

Проблема с денежными вознаграждениями возникает в другом поле. Дело в том, что очень многие сотрудники не готовы больше или лучше работать за бóльшие деньги. Если они получают достаточно для того, чтобы», по их представлениям, «нормально жить то многие расслабляются и не стремятся к большему. Хотя говорят о том, что хотят получать больше постоянно.

Честно говоря, мы считаем, что если руководители не используют не денежные инструменты побуждения к труду, то это или от лени, или от непонимания сути управления людьми. Не использование этих инструментов напрямую замедляет развитие предприятий, а значит, наносит прямой ущерб, как владельцам, так и сотрудниками, которые могли бы в перспективе зарабатывать больше. Мы уже не говорим о том, сколько проигрывает такой руководитель лично.

Еще один интересный пример. Если сотрудники получили премию, скажем, к Новому Году, то, какое поведение мы простимулировали? Выплаты к датам не изменяют поведения сотрудников. Фактически это иная форма выплаты заработной платы - ежегодная. Попробуйте делать эти выплаты два года подряд, а на третий не сделать. Посмотрите, что получится.

|                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Там, где начинают праздновать юбилей, а не успехи - останавливается развитие.</b></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|

## Заключение

Выводы из этой лекции следующие:

1. В краткосрочном периоде людей нельзя замотивировать. У них есть собственные мотивы.
2. Мотивы людей можно развивать и изнасть. Это достигается воспитанием и занимает много времени.
3. Нам выгодно выяснять имеющиеся потребности (мотивы) подчиненных и помогая им удовлетворять эти потребности побуждать их к достижению нужных нам результатам.
4. Заработная плата стабилизирует трудовое поведение сотрудников и в итоге стабилизирует предприятие, что может привести к относительной деградации, если не применять других инструментов побуждения к труду.
5. Если хотим побуждать людей к тому, чтобы они трудились больше или лучше, то стоит применять и не денежные стимулы.

## **5. Мотивация – II. Как вознаграждать сотрудников**

### **Введение**

Вообще-то отечественные работодатели должны быть счастливы. Законодатель не определил им, как они могут поощрить сотрудников. По крайней мере, методы поощрения не определены в Трудовом Кодексе.

Но если не определено в Законе, то все разрешено. Дело за фантазией работодателей. Правда надо помнить еще и о том, что если мы вознаграждаем деньгами или подарками, то есть еще и налоги на них.

Цель этой лекции помочь работодателям, рассказать им о некоторых возможностях, которые у них есть.

### **Привилегии и вознаграждения**

Принципиально есть три вида предоставления чего-либо, кроме заработной платы, сотрудникам. Это признание, привилегии и вознаграждения.

Признание, это когда руководитель или коллектив каким-то образом дают понять сотруднику: «Мы тебя видим! Ты классный!». Это делается через различные публичные инструменты – грамоты, доски почета и пр.

Привилегии — это то, что сотрудники получают вследствие того, что они являются сотрудниками именно этого предприятия и/или находятся на той или иной должности.

К привилегиям можно отнести подвоз на работу и обратно, бесплатные обеды, страховки, возможность купить продукцию компании по льготной цене или получении некоторого ее количества бесплатно, возможности заниматься спортом, возможности учиться,



детские учреждения и собственные больницы, школы, и т.д. Кроме того, в зависимости от должности, сотрудники могут иметь привилегии пользоваться бизнес-классом в самолете или служебной машиной, в том числе и для личных нужд.

Привилегии часто называют "социальным пакетом", но фактически это компенсационный пакет, частью которого является заработная плата. Заработная плата и весь компенсационный пакет выдается сотрудникам за стандартное и хорошее исполнение служебных обязанностей по своей должности. При этом стоит напомнить, что заработная плата - это возврат долгов сотруднику, т.е. сотрудник работает в аванс и только затем получает компенсацию за свой труд. Таким образом, компенсационный пакет вместе с заработной платой не мотивирует сотрудника к развитию, он скорее стабилизирует трудовое поведение, потому что сам стабилен.

### **Привилегии**

Привилегиями считаются материальные и иные выгоды, получаемые сотрудником вследствие его принадлежности к данной организации (бесплатные обеды) или занимаемой должности внутри организации (служебный транспорт). Привилегии, как правило, не привязываются к результатам труда и в этом смысле являются как бы продолжением заработной платы.

Привилегии можно разделить на категории:

**Обусловленные законодательством:** социальное страхование, пособие при увольнении, пособие по болезни. Эти привилегии становятся мотивирующими, если организация увеличивает их размер по сравнению с требуемым законом.

**Связанные с выходом на пенсию:** ранний выход на пенсию со значительной компенсацией, дополнительные платежи в пенсионный фонд, пенсии по болезни.

**Связанные со страхованием:** медицинское страхование, страхование жизни и здоровья и т.д.

**Оплата за неотработанное время:** оплачиваемые отпуска, выходные и каникулы, дополнительные дни к отпуску, оплата дней болезни, и т.д.

**Есть и другие привилегии.** Например, материальная помощь, бесплатные продукты компании, корпоративные скидки, униформа, бесплатные обеды, оплата образования, оплата путевок и т.д.

Привилегии могут быть разными, но не они повод для этой лекции.

Повод - вознаграждения или то, что приводит к улучшению или изменению трудового поведения сотрудников, другими словами то, чего людям не хватает. А ведь для человека, напомним тоже, важно не то, что уже есть (компенсационный пакет), а то, чего не хватает.

В этой лекции мы расскажем, чем и как можно вознаграждать, приведем несколько примеров. А читатель, возможно, примет их для реализации или придумает что-то свое на основе прочитанного.

### **Что такое вознаграждение**

Начнем с определения, что такое вознаграждение. По крайней мере, мы будем использовать этот термин в таком смысле в этой лекции. Прежде всего, это не заработная плата. Вознаграждение это нечто иное. Вознаграждение сотрудник получает за "разумную инициативу и успехи", т.е. за нечто находящееся за пределами его стандартных должностных обязанностей, но полезное для организации и достигнутое этим сотрудником. Более того,

руководитель ОБЯЗАН вознаграждать сотрудника за это. Почему обязан, почему это не право. Дело в том, что именно вознаграждения указывают сотрудникам, как надо работать в дальнейшем, чтобы их получать, создают ориентиры. Т.е. вознаграждения приводят к улучшению результатов труда, а, следовательно, к развитию организации.

### **Как вознаграждать**

Прежде всего, вознаграждения всегда выдаются за конкретные результаты, иначе мы не сформируем нужных нам производственных ориентиров. В этом отношении уже упомянутая выше "премия" к Наурызу это, скорее всего, другая форма выдачи заработной платы - ежегодная, так как выплачивается ни за что-то, а к дате. К этой же категории относятся, скажем, "премии" к дням рождения и т.д. Т.е. эти деньги выплачиваются сотруднику не за достижения, а за то, что он дожил до определенной даты без очевидных ошибок и проступков. Для ясности мы бы предложили называть это все подарками фирмы. Ничего плохого в них нет. Они создают определенную атмосферу и мораль, и конечно косвенно мотивируют, но через атмосферу и мораль.

Все способы вознаграждения можно условно разделить на материальные и нематериальные.

### **Экономическое вознаграждение**

Его в свою очередь можно разделить на денежные вознаграждения (или премии) и ценные подарки. Денежные вознаграждения хороши тем, что нам не обязательно знать личные потребности нашего сотрудника. Выдадим ему деньгами и он (она) сам(а) купит то, что нужно.

С ценными подарками несколько сложнее. Тут можно не угадать и подарить сотруднику не то, что ему надо. Это в свою очередь может вызывать иронию, если не сарказм и уж точно демотивировать (вспомните бронзовую лошадь из "Служебного романа").

### **Почему же организации продолжают вручать ценные подарки?**

Причин несколько.

Прежде всего, это инерция. Деньги, в советские времена, считались чем-то «неприличным», и ценные подарки были своеобразной альтернативой деньгам. И любая ВЕЩЬ во времена дефицита была важной. Но времена изменились, и может теперь лучше деньгами.

Второй причиной может быть наше знание конкретных потребностей сотрудника. Тогда наш подарок будет к месту и принят с благодарностью.

Третья причина может возникать в тех случаях, когда крупная компания закупает что-то для подарков большой партией по оптовой цене, да еще и со скидкой. В этом случае появляется возможность вручить серьезные подарки, которые тоже будут встречены с благодарностью.

Четвертый случай — это путевки на лечение или отдых. Можно ли их назвать ценным подарком, мы не знаем. Но они вполне уместны, если мы хотим, чтобы некоторые наши ценные сотрудники восстановили силы и потом лучше работали. Если этим сотрудникам выдать деньги, то они, возможно, будут истрачены сотрудником на что-то другое. Это не выгодно предприятию.

Еще один случай — это когда денег выделено мало, а вознаградить надо. Тогда закупается нечто большое по размеру, заметное и дешевое.

### **Кого вознаграждать подарками**

С учетом вышеизложенного, некоторые западные источники говорят, что линейных сотрудников чаще всего лучше вознаграждать деньгами. Вряд ли мы можем учесть их материальные потребности.

Несколько иная история с руководителями и сотрудниками, которые каким-то образом представляют компанию за пределами организации. Здесь ценные подарки уместны. Почему. Дело в том, что раз эти сотрудники представляют фирму, они должны быть подобающим образом одеты, носить соответствующие аксессуары, ездить на машинах соответствующей цены, жить в определенном районе и т.д. Если мы выдадим этим сотрудникам вознаграждение деньгами, то эти деньги могут быть потрачены на что-то нам не известное. Если мы купим руководителю или сотруднику машину, то на этой машине он будет ездить на встречи, на отдых и т.д. Это будут видеть люди, в том числе и значимые для компании и делать выводы.

Искренне говоря, имидж компании, а следом и продажи, и рыночная стоимость акций компании может упасть только от того, что кто-то увидел значимую персону компании за рулем Лады или в кабине поношенной Волги. А если это еще и снимет какой-нибудь телевизионный канал, да покажет с соответствующими комментариями. Страшно подумать!

## **Нематериальное (социальное) вознаграждение или социальное признание**

Теперь немного о нематериальных вознаграждениях. Их часто называют моральными. Но нам такая формулировка представляется неточной. Вознаграждения эти скорее социальные, т.е. основанные различных видах социального признания. Мы о них знаем много, только почему-то многие руководители не считают нужным их использовать. В советские времена эти инструменты применялись очень широко и были эффективными.

### **Доски и Книги Почета.**

Некоторые исследования говорят, что сотрудники больше всего ценят публичное признание их заслуг. Не заработную плату. Дело в том, что заработная плата приоритет только тогда, когда ее нет. А если она уже есть, появляются другие приоритеты. Мы считаем, что и Доски, и Книги надо возрождать, может в несколько другом виде и под иными названиями. Но важна суть приема мотивации.

Появление **интернета и электронной почты** дает нам еще один инструмент. Это циркулярная рассылка благодарностей или вывешивание их на электронных досках объявлений.

### **Благодарственные письма**

В советские времена интересным инструментом вознаграждения были **благодарственные письма**. В армии их писали командиры частей родителям солдат, руководители предприятий - родителям молодых специалистов и рабочих. Что мешает возродить этот инструмент? Представьте, что произойдет, если родители сотрудника получают благодарственное письмо. А если дети получают письмо, в котором хвалят их родителей, а если внуки

получат письмо про дедушку или бабушку с советом брать с них пример. Положительных эмоций будет много.

### **Устная публичная благодарность.**

Знаем же, «доброе слово и кошке...» Ведь не жалко. Заслужил сотрудник, есть смысл громко и публично сказать: "Спасибо".

### **Вымпела и сертификаты.**

Это же тоже инструменты. «Лучший сотрудник» квартала или года - такой сертификат или вымпел могут неплохо стимулировать. У нас есть некоторые сомнения по поводу переходящих знаков отличия. Дать, потом забрать, стоит ли. Может дать одним одно, другим другое и т.д.

### **Знаки внимания сотрудникам**

В зарубежной литературе мы столкнулись с еще одним интересным методом вознаграждения. Суть его в том, что начальник достаточно высокого уровня **приглашает сотрудника с семьей на обед или ужин в дорогой ресторан**. Думаю, что этот способ вознаграждения достоин обсуждения.

Возможностей для фантазии при определении способов вознаграждений много. Границы очень условны. Просто хочется еще раз напомнить руководителям, что они **обязаны** поощрять сотрудников. А значит, обязаны определять способы и методы. В чем мы им и желаем успехов. Надеюсь, размышления на эту тему будут приятны руководителям.

## **Заработная плата**

### **Права работника**

Работник, предоставляя свой труд, вправе ожидать от компании:

- обеспечения себя средствами для жизни и поддержания работоспособности;
- справедливой оплаты труда.

### **За что мы платим заработную плату и вознаграждения**

Заработную плату определяют, как вознаграждение, выплачиваемое работнику за выполняемую работу. Заработная плата выплачивается за усилия, умственные или физические, за результаты, за квалификацию и навыки, за ответственность, за условия работы, за потенциал и способности, за знания, за многое другое. Конечно, одной категории работников мы платим больше за физические усилия, другой за результат, третьей за ответственность, кому-то за внешность или за преданность.

Как определить, кому, за что и сколько платить? Для этого создаются описания Работы и Рабочего места, Должностные инструкции, а на их основании квалификационные требования к сотруднику. После этого рекомендуется выяснить на рынке труда стоимость (заработную плату) такого сотрудника (а скорее упомянутых квалификаций) и установить заработную плату своим сотрудникам в соответствии с этим.

Заработная плата сотрудников, больше всего и скорее всего, определяется ценой за подобные квалификации на рынке труда.



## **Неудовлетворенность вознаграждениями**

**К чему приводит неудовлетворенность сотрудников заработной платой (не соответствие цены на рынке и выплачиваемого вознаграждения) и другими вознаграждениями?**

Неудовлетворение сотрудников заработной платой, компенсациями и вознаграждениями часто приводит к:

- снижению производительности,
- повышению количества жалоб,
- повышению вероятности забастовок или неповиновения,
- повышению числа несчастных случаев,
- увеличению количества прогулов и опозданий на работу,
- росту заболеваемости,
- поиску лучше оплачиваемой работы,
- психологическому отключению, апатии.

Где-то в XIX веке у одного купца работали два приказчика. Один, Андрей, получал 100 рублей, а второй, Сергей, - 200. Естественно, Андрей на определенном этапе пришел к боссу с вопросом, за что ж такая дискриминация.

Хозяин говорит: «Смотри, возы едут. Пойди узнай, что везут».

Тот сбегал: «Соль».

Хозяин: «Почем?»

Сбегал: «По 20 рублей».

Хозяин: «Куда?»

Сбегал: «В Нижний».

Тогда хозяин позвал Сергея и отправил его с тем же заданием. Тот возвращается: «Везут соль в Нижний по 20... но мы с ними уже договорился по 15».

Тогда хозяин спрашивает Андрея: «Теперь ты понял, почему он получает вдвое больше тебя?»

**Что такое премии и чем они отличаются от заработных плат?**

**Премии.** Премии напрямую связаны с результатами труда и выплачиваются за достижение успехов выше запланированных, за разумную инициативу. Любые денежные или материальные вознаграждения, не связанные с результатами труда, можно считать или элементом заработной платы или привилегией, связанной с работой в данной организации или должностью в ней.

Таким образом, при выплате премий необходимо концентрироваться на двух моментах:

- Определении процедур и методов для оценки производительности и достижений выше запланированных;
- Привязке премий к этой производительности или результатам труда.

|                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Бонус - награда за наглость, зарплата - награда за скромность.</b></p> |
|------------------------------------------------------------------------------|

Существует множество различных схем премирования. Главными опасностями, снижающими мотивирующий эффект от премий, являются ситуации, когда премия становится как бы продолжением заработной платы и не привязывается к отличным результатам труда.

## **6. Мотивация III. Методом кнута и пряника: почему кнут преобладает?**

Побудила нас написать эту лекцию некая парадоксальность, которую мы наблюдаем в казахстанских бизнесах. Она заключается в том, что многие организации создают хорошие Положения о мотивации персонала, но на деле чаще всего применяются негативные стимулы. По крайней мере, опросы участников наших семинаров и тренингов показывают, это. Под негативными стимулами мы понимаем не только оговоренные Трудовым Кодексом Республики Казахстан замечание, выговор, строгий выговор, расторжение трудового контракта, но и другие негативные воздействия на сотрудников, такие, как всякого рода выволочки, часто публичные, крик начальника и даже прямые оскорбления. Тон обычного делового замечания может быть негативным воздействием. Даже премию, которая, по сути, является инструментом поощрения в нашей деловой культуре, сделали инструментом наказания, лишая ее провинившихся в чем-то сотрудников.<sup>21</sup>

Некая парадоксальность еще и в том, что если зайти в любой книжный магазин, или сделать поиск в Интернете, то мы обнаружим массу публикаций о методах и подходах к позитивному стимулированию сотрудников и вряд ли найдем что-то о негативных воздействиях кроме их критики.

Преобладание негативного стимулирования над позитивным формирует депрессивную атмосферу в коллективе и, по мнению Пригожина А.И., является демотивирующим стилем управления<sup>22</sup> и

---

<sup>21</sup> Надо заметить, что Трудовой Кодекс Республики Казахстан ст. 72, п. 2. прямо запрещает неоговоренные Кодексом взыскания.

<sup>22</sup> Пригожин А.И., Методы развития организаций, М.: МЦФЭР, 2003 г. – С. 103, 241

одной из управленческих ошибок. И мы согласны с этим мнением. Преобладание негативных методов воздействия на сотрудников скорее снижает производительность, чем увеличивает его.

Нам хотелось бы в настоящей лекции предложить свое видение того, почему это происходит и затем предложить варианты входа из этого.

На наш взгляд есть несколько факторов определяющих преобладание негативного стимулирования над позитивным в нашей деловой культуре. Наверное, мы не учитываем все, но те, которые мы видим следующие.

i. Низкий уровень профессионализма персонала. Мы проводим масштабное исследование соответствия бизнес-образования потребностям работодателей. В этом исследовании при опросе руководителей и сотрудников кадровых служб предприятий и организаций мы выяснили, что они оценивают подготовку персонала в ВУЗах на 2 по 10-и бальной шкале в среднем. Т.е. мы можем говорить о серьезной деградации высшего образования, если не о его исчезновении как системы. Отзывы о средне-специальном образовании не лучше. Низкая подготовка персонала приводит к низкой производительности, что очевидно побуждает руководителей к дисциплинарным воздействиям.

ii. Перегруженные руководители. Плохое исполнение задач подчиненными приводит к росту усилий руководителей по дублированию задач и контролю над их исполнением. Руководители перегружены решением оперативных задач. От этого они устают и физически, и эмоционально. Что очевидно порождает плохое настроение, депрессию руководителей и желание наказывать, а не поощрять.

iii. Устаревшее оборудование и технологии. Многие промышленные предприятия в стране были построены десятилетия назад. Эти предприятия, да и не только, используют устаревшие технологии и оборудование, которые требуют повышенного внимания, часто выходят из строя и, очевидно, ведут к низкой производительности. Как бы руководители не пытались в этих случаях позитивно стимулировать персонал, результаты вряд ли вырастут. Идея позитивного стимулирования при этом кажется бесперспективной.

iv. Низкий уровень управленческой грамотности. Действительно, мы знаем, что большинство современных руководителей в нашей стране не имеют управленческого образования. Они эмпирики, которые научились на личном опыте или через наблюдение за поведением других руководителей. Они не знают современных подходов к стимуляции персонала, а те руководители, которые постарше забыли методы стимулирования, которые применялись в СССР. Руководители плохо понимают психологические аспекты негативного стимулирования и последствия этого стимулирования.

v. Нет механизмов позитивного стимулирования. Если все вспомнить штатные и нештатные службы, подразделения, общественные структуры, которые занимались механизмами позитивного стимулирования сотрудников в советское время, ставили, поддерживали и контролировали системы стимулирования, то их окажется множество. И собственно отдел кадров этим практически не занимался. Это были партком, комитет комсомола, профсоюз, совет молодых специалистов, женсовет и т.п. Эти структуры прямо побуждали руководителей к позитивному стимулированию. С переходом к другой экономической модели эти

структуры исчезли или изменили свои функции. А современным кадровым службам не удалось перехватить функции организации стимулирования персонала в полной мере.

vi. Отсутствие достаточного количества специалистов по стимуляции сотрудников. Действительно, в Казахстане системно не готовят специалистов по управлению персоналом и деловой психологии. Мы знаем много замечательных специалистов по управлению персоналом и владеющих методами позитивного немонетарного стимулирования, но их недостаточно. Большинство из них научились тому, что умеют в процессе самообразования, на личном опыте, посещая различные семинары и тренинги. Но системной подготовки таких специалистов практически нет. Кроме того, у имеющих специалистов часто нет времени на создание и поддержание систем стимулирования. Кроме того, часто их идеи по развитию стимулирования персонала не пользуются поддержкой руководителей вследствие слабой управленческой подготовки последних.

vii. Особенности деловой культуры:

i. Наша деловая культура характеризуется большой дистанцией власти, т.е. большой психологической дистанцией между начальником и подчиненными. При этом, если начальник пытается сократить эту самую психологическую дистанцию, то высока вероятность того, что персонал воспримет это как слабость власти и расслабится. Руководители вынуждены поддерживать дистанцию власти депрессивными методами.

ii. С исчезновением механизмов позитивного стимулирования у руководителей в системе позитивного стимулирования остались только монетарные. При этом руководители просто не верят в действенность иных методов. Но если

стимулировать деньгами плохо подготовленных людей, работающих на старом оборудовании и по старым технологиям, то вряд ли мы увеличим производительность. Сюда можно добавить еще и социальную бедность населения в целом, т.е. «...недостаток в обществе некоторых традиций, привычек, навыков, ценностных ориентаций, которые определяют хорошую или плохую работу масс людей. ... именно социальная бедность вызывает материальную, а не наоборот.»<sup>23</sup> Позитивные монетарные механизмы для стимулирования сотрудников в этом контексте имеют мало смысла. И, кроме того, за деньги подвиги не совершаются. Но в этой ситуации проще заставить, чем замотивировать, вот и проявляются депрессивные методы воздействия.

iii. Депрессивное общество. Можно говорить о том, что в целом наше общество является депрессивным. Годы перестройки, экономические кризисы, высокий уровень безработицы, слабая защита гражданских и трудовых прав и многое другое порождает эту депрессивность. Очевидно, она отражается и на методах управления.

Не исключено, что у читателя, прочитавшего написанное выше может сложиться впечатление, что казахстанские предприятия обречены на преобладание негативного стимулирования и депрессивную атмосферу. Но это не так. Мы наблюдаем достаточно большое количество предприятий, в которых атмосфера позитивна. Опираясь на их опыт, собственные наблюдения и знания мы, наверное, можем дать некоторые рекомендации. Они следующие.

а. Видимо, для того, чтобы что-то настало, необходимо осознать проблему и признать ее наличие. Стоит осознать, что деньги не являются единственным или самым важным инструментом

---

<sup>23</sup> Пригожин А.И., Методы развития организаций, М.: МЦФЭР, 2003 г. – С. 692

стимулирования. Хотя высокую значимость денег отрицать нельзя. Стоит поставить перед собой задачу добиться преобладания позитивного стимулирования над негативным.

б. Необходимо улучшить отбор персонала и действительно отбирать профессионалов. К сожалению, мы видим во многих организациях и предприятиях не только не качественный отбор, но и отбор по признакам, не связанными с профессионализмом, например, по-родственному или дружескому признаку.

в. Необходимо обучать персонал или, как написано в Трудовом Кодексе, осуществлять подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала. Если система образования не справляется с подготовкой кадров, то придется делать самим. По результатам исследования проведенного BISAM Central Asia не более 5% казахстанских предприятий обучают свой персонал за пределами организации. При этом, наше собственное исследование показывает, что руководители всех уровней в абсолютном своем большинстве не принимают на себя ответственность за подготовку и обученность персонала, особенно управленческого, перекладывая ее на сам персонал, кадровую службу, учебные центры или индивидуальных преподавателей. При этом забывая, что при краткосрочном характере обучения за период учебного курса участник обучения вряд ли обучится чему-то существенному. Основное научение, даже после учебного курса, происходит на рабочем месте. И руководитель должен создать условия и мотивы для этого научения.

Правда платить подготовленным сотрудникам придется больше, но и результаты они будут выдавать тоже больше, т.ч. овчинка стоит выделки.

г. Предприятиям стоит развивать и обучать свои кадровые службы таким образом, чтобы специалисты эти служб могли



создавать и поддерживать системы позитивного стимулирования. Ну и конечно руководителям стоит поддерживать своих специалистов кадровых служб в постановке систем стимулирования.

д. Руководителям надо учиться самим. К сожалению, многие руководители не оценивают значимость управленческого обучения. Многие, особенно руководители высшего уровня думают, что им уже учиться нечему и часто активно сопротивляются обучению и для себя, и для подчиненных им руководителей. Мы сталкиваемся с этим регулярно. Среди прочего, руководителям стоит разобраться, как строить и поддерживать немонетарные системы позитивного стимулирования. Руководителям стоит осознать, что управление, это отдельная специальность, которая нуждается в отдельной подготовке. А хорошо подготовленный руководитель найдет способы перевода основных функций организации или своего подразделения «на автопилот», что позволит ему разгрузить себя. А не уставший руководитель очевидно будет более позитивным, чем уставший.

е. Конечно, там, где есть возможность, надо переходить на новые технологии и оборудование. Новые производственные ресурсы породят новые производственные отношения.

ж. Есть смысл не только писать положения о мотивации персонала, но и закладывать в эти документы системы и модели нематериального стимулирования. Работу по организации, поддержанию системы нематериального стимулирования должны вести кадровые службы. Но стимулировать должны руководители, которым стоит осознать, что позитивное стимулирование персонала, это скорее обязанность руководителя, чем право, а взыскивать, это скорее право, чем обязанность. Т.о. стоит разбираться с руководителями, не поощряющими своих сотрудников системно.

з. Если говорить о социальной бедности, то надо понимать, что изменить мотивацию людей административными методами нельзя. Это достигается воспитанием и занимает достаточно много времени. Но заниматься корпоративной культурой и идеологией имеет смысл.

и. Есть смысл в каком-то организационном документе нормализовать не только систему позитивного стимулирования, но и систему дисциплинирующих воздействий таким образом, чтобы взыскания были справедливыми (за одинаковый проступок, одинаковые взыскания), соразмерными проступку, неотвратимыми (никаких любимчиков).

к. Руководителям стоит осознать низкую эффективность демонстрации собственных негативных эмоций при воздействии на сотрудников. Сотрудники к ним быстро адаптируются, а отношение к руководителю ухудшается. Вместо демонстрации негативных эмоций руководителю стоит совершать дисциплинирующие поступки. Таких руководителей персонал уважает.

Наверное, на эту тему можно было бы написать и больше. Но авторы решили пока ограничиться представленными соображениями. Мы будем благодарны, если читатели пришлют свои идеи или возражения по теме лекции. Будем ждать их на [filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com)

## II. Группа

### 7. Осторожно, команда!

*Среди руководителей мы часто встречаем «зачарованных». Они как мантры повторяют такие слова как «команда», «лидер», «компетенции», «KPI», «КАЙДЗЕН» и т.п. Им кажется, что если внедрить что-то одно из этого у себя, то все сразу наладится и наступит счастливая беззаботная жизнь.*

*Руководители забывают, что у всего есть как плюсы, так и минусы. Что применение только одного инструмента часто не может быть эффективным в сложных организационных системах. Что внедрение - сложный процесс, который потребует больших усилий, многих прямых и косвенных затрат, изменений во всех подсистемах организации.*

*Откуда же берутся такие мантры. Видимо от «чародеев». Эти чародеи через публикации и тренинги убеждают руководителей, что надо только применить это конкретное чудо, и сразу наступит счастье. Руководители учатся, пытаются внедрить, и часто ничего не получается. После этого руководители «разочаровываются», но деньги и время уже потрачены.*

Написать эту лекцию нас побудила некая своего рода эпидемия, которая резво распространяется среди предприятий. Многие руководители стали озадачиваться строительством команд и формированием лидеров. Действительно ли это разумно. Ведь у всего есть и положительные, и отрицательные стороны. Нужны ли

бизнесам команды? Когда? Действительно ли лидеры, это хорошо? Какие?

Авторы осознают, что мысли, изложенные ниже, бросают некоторый вызов складывающимся представлениям о том, что такое команда и лидеры. Но если не будет противоречий, появятся ли новые идеи?

Начнем с примера. Несколько лет назад разговариваем со своей давней знакомой - владелицей крупного рекламного агентства. В каком-то контексте упоминаем команды. И вдруг слышим: *«Никогда больше не буду создавать у себя команды»*. Спрашиваем: *«Почему?»* И получаем такой ответ: *«Команды очень неэффективны. Наказал одного члена команды, все демотивированы. Один ушел к конкурентам, перетащил за собой весь отдел. Нет, больше никогда»*.

Один из авторов этой лекции, будучи в течение 10 лет тренером по горному туризму, имеет большой опыт формирования реальных спортивных команд. И оба автора в силу своего опыта, как в управлении, так и в консультировании и обучении имеют свое представление об организационных командах и лидерах. Это мнение мы и предлагаем в настоящей лекции.

Целями лекции являются:

- Определить, что такое команда и чем она отличается от хорошо структурированной рабочей группы;
- Кто такие лидеры, и какими они бывают;
- Помочь руководителям отличить одно от другого;

- Побудить сомнения в целесообразности команд и лидеров **всегда и везде.**

Но это не означает, что авторы считают, что команды и лидеров не надо формировать вообще. Давайте задумаемся, где они нужны, а где нет. Речь пойдет об **исполнительских, проектных и управленческих командах**. Возможно, другие команды организуются и функционируют иначе.

А что Вы скажете насчет такого почти всеобщего совета – создавать управленческие команды везде и повсюду, считать командообразование вокруг первого руководителя универсальным и обязательным? Не думайте так.

Пригожин А.И. 24 Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 585

## **О командах**

Что ж, давайте разбираться. И начнем с определений. Что же такое команда? Чем она отличается от группы?

Википедия определяет группу следующим образом:

«Признаки социальной группы:

1. наличие внутренней организации;
2. общая (групповая) цель деятельности;
3. групповые формы социального контроля;

---

<sup>24</sup> Пригожин А.И. , профессор, президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ, Россия), директор Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

4. образцы (модели) групповой деятельности;

5. интенсивные групповые взаимодействия...

...идентификация — отождествление индивидом себя с данной группой через противопоставление «мы — другие» с установлением социальных границ и фильтров на «входе—выходе», а также через механизм социального контроля...»

Такое определение группы в целом совпадает с определением группы, которое дает такая дисциплина делового администрирования как «Организационное Поведение».

«Группа – совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т.п.» [79, с. 120].<sup>25</sup>

Тогда что же такое команда? Чем она отличается от группы?

Википедия дает следующие определения **команды** как некоего коллектива:

- небольшое штатное воинское подразделение;
- англ. *squad* — штатная тактическая единица в подразделениях вооружённых сил (ВС) ряда государств, включает от 3-х до 16-ти человек, соответствует отделению в ВС России;
- небольшая воинская часть, временно сформированная для известной цели (команда фуражиров) и т. п.;

Из этих определений мы можем сделать один практический вывод: **команда, это нечто небольшое. Но небольшое, это сколько?**

---

<sup>25</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык, 1988.

У Новикова Д.А. мы находим следующее: «...в литературе используется следующая классификация команд по количественному составу:

- маленькие команды (менее 4 человек);
- средние команды (от 5 до 9 человек);
- большие команды (свыше 10 человек).<sup>26</sup>

Однако позвольте усомниться в возможности существования команд более 10 человек. В психологии существует закон, по которому человек способен вывести из долгосрочной памяти в краткосрочную и держать под контролем не более чем  $7 \pm 2$  события. Из этого закона можно сделать вывод, что лидер команды не сможет эффективно управлять более чем 9-ю членами команды. Этот вывод подтверждается на практике. Исторически (т.е. из опыта, эмпирически) сложившийся размер отделения в армии 10 человек. Личный наш опыт говорит еще и то, что в группе (команде) более чем из 10 человек **появляются и проявляются различия** в целях, что приводит к распаду группы (команды) на подгруппы.

При обсуждении настоящей лекции с профессором Пригожиным А.И. он возразил нам следующим образом по поводу размера команды: «...дискуссии насчёт  $7 \pm 2$  давно устарели после того, как были открыты психотипы и открылось, что один руководитель способен весьма успешно управляться с 30 - ю подчинёнными, а другой и с 2-мя не разберётся.»

Наверное, это так, но можно ли второго в этом случае называть руководителем? Что касается первого, то мы согласны с тем, что некоторые руководители справляются с большим количеством

---

<sup>26</sup> Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд. – М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. – 184 с. С. 20

**непосредственных** подчиненных. Но **команда** ли это? Вероятнее всего, в этом случае это группа и появляются элементы структуры управления, т.е. старшие, бригадиры и т.д. Т.е. общекорпоративные цели декомпозируются на цели меньших групп. Или руководитель эффективно управляет за счет собственного здоровья - он перегружен. В конце концов, на параде командир дивизии одновременно и **непосредственно** управляет тысячами людей. Он управляет, командуя, но управляет точно не **командой**, как группой людей.

Еще один аргумент за то, что команда, это относительно небольшая группа людей, будет приведен ниже.

У Долгорукова А.М. мы находим другие, не такие «военные» определения:

- Команда - это группа целеустремленных людей, обладающая «истинной иерархией», то есть формальная иерархия совпадает с неформальной иерархией.<sup>27</sup>
- Команда - это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.<sup>28</sup>

Вышеприведенные определения команды конечно хороши, но на наш взгляд «нерабочие», т.е. дают идею, но не дают понимание, что же с этой идеей делать. Однако Долгоруков А.М. дает нам дополнительные характеристики команд. Приведем те, которые, на наш взгляд имеют отношение к цели лекции.

- **Индивидуальность** не подавляется групповыми нормами.

---

<sup>27</sup> Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение, - М.: ООО «ИС-Паблишинг», 2004. – С. 223

<sup>28</sup> Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение, - М.: ООО «ИС-Паблишинг», 2004. – С. 225



- Преобладают **неформальные способы передачи информации**, обратная связь не отчуждена от деятельности, как это часто бывает в рабочих группах.
- Команды «бесславно **погибают**» от длительной рутинной работы...
- Признаками хорошей команды являются здоровое чувство **независимости** и вера в собственные силы...
- ... Естественно, некоторые временные команды **бросают вызов** элементам существующей организационной структуры.<sup>29</sup>

Задумайтесь читатель как часто и где нам нужны **группы от 2 до 10 человек неподдавленных индивидуалов неспособных к длительной рутинной работе со здоровым чувством независимости бросающие вызов элементам существующей организационной структуры?**

Надеемся, что сомнения в целесообразности создания команд везде и всюду у вас уже появились. Но мы не остановимся на этом.

Давайте посмотрим, что о командах говорит такая наука как методология. В своей книге Новиков Д.А. так характеризует команды:<sup>30</sup>

«... можно выделить следующие характеристики команды, в совокупности отличающие ее от группы, коллектива и/или организации:

1) единство цели...

...4) автономность деятельности,<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение, - М.: ООО «ИС-Паблишинг», 2004. – С. 223-224

<sup>30</sup> С целью экономии места мы убрали из списка характеристики, которые дублируют предыдущее определение (Примеч. авторов)

- 5) коллективная и взаимная ответственность за результаты совместной деятельности;
- 6) специализация и взаимодополняемость ролей (включая оптимальное распределение функций и объемов работ, а также синергетичность взаимодействия членов команды);
- 7) устойчивость команды (оправдываемость взаимных ожиданий ее членов).»<sup>32</sup>

Давайте расширим новыми характеристиками определение команды, приведенное выше.

**Команда – это устойчивая автономная группа от 2 до 10 человек объединенная дружбой и единой целью или целями, состоящая из неподавленных взаимодополняющих индивидуалов, неспособная к длительной рутинной работе, со здоровым чувством независимости, бросающая вызов элементам существующей организационной структуры и принявшая на себя коллективную и взаимную ответственность за достижение командных целей и для этого постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.**

Если сравнить полученное определение с определением группы, приведенным выше, то разница существенная.

Посмотрите на определение команды и ответьте на вопрос: И много таких образований стоит иметь в организации? Теперь представьте себе, что будет, если руководитель не сумеет поставить перед командой достойной цели, или если команда не примет эту цель как свою. В этом случае команда с большой долей вероятности

---

<sup>31</sup> Способность двигаться к цели без внешнего управленческого взаимодействия. (Примеч. авторов)

<sup>32</sup> Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд. – М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. – 184 с. С. 19-20

поставит перед собой свою собственную цель и начинает к ней «автономно» двигаться.<sup>33</sup> Ну, или перестанет быть командой.

Добавим к вышеприведенным характеристики команд, которые дают Katzenbach Son R. and Smith Douglas K.:

- 1) Роль лидера переходит от одного члена команды к другому;
- 2) Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому);
- 3) Специфическая командная цель, которую команда должна достичь;
- 4) Групповой продукт;
- 5) Поддержка открытых дискуссий и активные встречи по решению проблем;
- 6) Прямая оценка результативности через оценку коллективного продукта;
- 7) Совместные дискуссии, решения и реальная работа.<sup>33</sup>

В контексте приведенных выше характеристик хотелось бы вернуться к размеру команды. Возможно ли то, что описано выше в большом коллективе? Ваш ответ и определит размер команды, который вам подходит.

От себя и в контексте опыта тренера по туризму хотелось бы добавить еще одну характеристику команды – **дружбу. Под дружбой мы понимаем эмоциональные взаимозависимости.**

Одним из **рисков** наличия команд в организациях **в отсутствии ясной командной цели и при рутинной работе** является то, что

---

<sup>33</sup> Son R. Katzenbach and Douglas K. Smith, «The Discipline of Teams», Harvard Business Review, July 2005

команда может найти врага и начать бороться с ним.<sup>34</sup> Но наши наблюдения показывают, что в таких случаях враг не внешний, а внутренний по отношению к организации. Т.е. одна команда внутри организации начинает противостоять другой. Появляется то, что в медицине называется **аутоагрессией**, т.е. агрессия одной части организма (организации) против другой.<sup>ii</sup> Это очень серьезная **организационная патология**, которая дорого обходится предприятию.

Так может нам в принципе не нужны команды? Пусть это будут хорошо структурированные рабочие группы, где каждый качественно делает свою работу и отвечает за нее. Наше понимание такое – там, где нет ясной конечной цели, там, где не проект, а обычная повторяющаяся рутинная (репродуктивная) работа, команды не нужны. **Там нужны хорошо структурированные рабочие группы.**<sup>iii</sup>

Где же команды все-таки нужны? Очевидно, нужны и весьма полезны **управленческие команды**. Об этом подробно написано у Пригожина А.И.<sup>35</sup> Но Пригожин А.И. отмечает: *«Немало успешных предпринимателей вокруг нас, кто вполне эффективно правит своими оргсистемами сугубо единолично, принимая основные решения и лишь по мере своей необходимости запрашивая мнения или информацию у ближайших подчиненных. И даже больше того – они с трудом переносят командные методы работы.»*<sup>36</sup> При этом Пригожин А.И. прямо указывает на желательность и полезность управленческих команд.

Кроме того, по нашему мнению, команды совершенно уместны в проектах, там, где есть ясная конечная цель, которая должна быть

---

<sup>34</sup> Ну должна же быть хоть какая-то цель. А про врагов мы еще упомянем ниже (Примеч. авторов)

<sup>35</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 584 - 614

<sup>36</sup> Там же, стр. 585

достигнута и по достижении которой команда или прекратит свое существование или будет реструктурирована и направлена на другой проект. Т.е в тех случаях, когда впервые для себя команда создает что-то новое. Это то, что авторы называют продуктивной работой.<sup>iv</sup>

Но что же тогда тренинги по строительству команд (**Team-building**)? Формируют ли они команды?

Один наш добрый знакомый и большой специалист по таким тренингам в Казахстане Токарчук П.Н. называет их мероприятиями. И такие мероприятия очевидно нужны сотрудникам. Они помогают ближе познакомиться, узнать друг друга. Но такие тренинги не формируют команд. После них сотрудники возвращаются на свои рабочие места, и может на неделю или две их служебные отношения несколько улучшаются. Но потом рутинная работа и процедуры все возвращают на свои места. **По крайней мере, так говорят практически все руководители и сотрудники, которых мы опросили и которые проходили подобные тренинги.**<sup>v</sup>

Тренинги по формированию команд, не имея прямого отношения к работе, не формируют рабочую группу, но могут сформировать команду, нацеленную на получения удовольствий.

Замечание авторов

Формирование команд там, где это уместно, это повседневный труд руководителей. Как искусственные формирования без внешнего управленческого воздействия команды будут или разваливаться, или ставить собственные цели (т.е. становиться естественными) и двигаться к ним.

Летом 2014 г. на семинаре по лидерству в Бизнес-школе Berkley Университета Калифорнии один из авторов спросил у преподавателя,

что они имеют ввиду по термину «команда». Ответ понравился, но не удивил. Команда, это группа людей объединенная одной целью отношения между которыми легитимизированы. Синонимом слова «легитимизированы» в данном контексте можно считать слово «формализованы».

Командообразование – долгий и дорогостоящий процесс, и приступить к нему надо с хорошим пониманием целесообразности.

Пригожин А.И. Методы развития организации. – С. 586

И последнее о командах. Слово «команда» в русском языке имеет несколько значений. Одно из них означает «приказ», «указание». Поэтому команда, это: «Делай, что я скомандовал».

### **О командном духе**

Однако в жизни встречаются очень большие, но сплоченные коллективы. Команда ли это? Мы считаем, что нет! Большие коллективы не отвечают признакам команды, описанным выше. Мы думаем, что команды там номинальные. Т.е. эти коллективы разбиты на подкоманды (отделы, департаменты и т.п.).<sup>vi</sup> Фактически члены коллектива не могут принять групповой ответственности за достижение общей цели, что является важным признаком команды, т.к. не могут повлиять на поведение каждого члена, не могут открыто дискутировать всем составом и т.д.<sup>37</sup> Не все зависит от каждого. В таких коллективах правит **командный дух** или **командность**.<sup>vii</sup>

Безусловно, и в командах есть командный дух. Вопрос в том, что первично, что вторично. Для команд первична командная цель и коллективная ответственность за ее достижение. Это на втором этапе

<sup>37</sup> См. приведенные выше характеристики команд предложенные Katzenbach Son R. and Smith Douglas K. (Примеч. авторов)

порождает командный дух. И он является одним из существенных признаков команды.

Для больших коллективов командный дух вторичен. Он создается менеджментом и является инструментом менеджмента, помогающим сделать так, чтобы сотрудники приняли организационные цели выставляемые менеджментом в ситуации, когда каждый сотрудник не может принять личную ответственность за достижение организационных целей. В этом контексте и в группах, и в коллективах командный дух может отсутствовать, а в командах он есть всегда.

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Командный дух, это самый молодой сотрудник, которого в перерывах посылают за пирожками. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|

Что же сплачивает людей? Для формирования командного духа и сплоченности в коллективе необходим хотя бы один общий мотив. Таким мотивом может быть общий враг – конкурент или «вкусная» большая и ресурсная цель, которая даст блага каждому сотруднику.

Если менеджмент компании сумеет показать и доказать сотрудникам, что через достижение больших целей организации каждый из них получит свой «большой куш», то люди будут с **энтузиазмом** работать за меньшие сегодняшние деньги, но за большие будущие. Только вот доказательство возможности будущего благосостояния это серьезная идеологическая и пропагандистская работа руководителей и владельцев бизнеса.<sup>viii</sup>

Если менеджмент сумеет найти или создать врага (хотя бы сформировать образ врага), то коллектив тоже сплотится. Уж против

врагов то мы «...пойдем железным строем..».<sup>38</sup> Очевидно, врагов стоит создавать из конкурентов. Правда психологи такого вида сплочение почему-то называю псевдосплочением. Но нам непонятно, почему естественные вещи, которые свойственны природе человека и которые появляются, пожалуй, на уровне инстинктов называют с использованием приставки «псевдо-». Сплочение или есть или его нет. А вот механизмы его возникновения могут быть разные.<sup>ix</sup>

Хорошим врагом для команд может оказаться конкурент. Но из своего консалтингового опыта мы знаем, что по-здоровому агрессивно у нас могут конкурировать очень немногие организации. Гораздо чаще мы видим агрессию по отношению к клиенту, который воспринимается как враг, которого надо победить. Вот такая патология в организациях уже смертельна.

### **О лидерах**

Приведенные в настоящей лекции определения говорят о том, что и в группах, и в командах появляется структура. И в этой структуре появляется управляющий элемент. Это очень важный элемент структуры, поэтому мы решили поговорить о нем отдельно.

**Мы считаем, что группами управляют менеджеры, а командами лидеры.** Но очевидно, что и в группах появляются лидеры. Хорошо это или плохо? Какие лидеры нужны в командах, а какие в группах? Лидерство, это способность или возможность?

Мы определяем лидерство, как некую способность индивидуума, в отличие от власти, которая является возможностью. И эту возможность или получают, или берут.

---

<sup>38</sup> Из песни Макаревича А. «Маленькие герои». Рекомендуем прослушать в контексте командного духа.



Лидерство - это способность человека. Власть - это свойство элемента в структуре.

Первые мысли о том, что лидерство может быть разным мы почерпнули из статьи Дмитрия Фалалеева.<sup>39</sup> Стали оценивать свой опыт, наблюдать и пришли к следующему.

Мы предлагаем еще одну, в дополнение к имеющимся, типологию лидеров. Мо нашему мнению существуют **активные, пассивные и политические (технические) лидеры.**<sup>40</sup>

**Пассивный** лидер не формирует активно группы последователей. Он просто лучше всех делает свою работу и **является образцом для подражания.** В своей деятельности такой лидер не выходит за рамки своих должностных обязанностей.

**Активный** лидер делает не только свою работу, но и прямо формально или неформально координирует работу других. Он занимается идеологией и пропагандой направленных на достижение командных целей в непосредственном общении и может быть настроен на формирование все большей группы последователей. Такой лидер в большей мере определяется последователями, т.е. теми людьми, которые согласны с его мыслями, идеями и готовы следовать за ним выполняя поставленные лидером задачи. Его лидерство определяется не профессиональным исполнением работы, а влиянием на деятельность других членов команды. Он тоже является образцом для подражания, но подражают уже не качественному выполнению индивидуальной работы, а чему-то

---

<sup>39</sup> Фалалеев Д. По звериным правилам: беседа с зоологом Леонидом Баскиным. – Harvard Business Review (Россия), апрель 2008, с. 43-46

<sup>40</sup> Названия предложила слушательница программы МВА Казахского экономического университета Айдахова Э.

другому. В малых группах активный лидер выстраивает коммуникацию с каждым ее членом.

В больших же группах, в организациях лидер уже не может общаться с каждым ее членом, лично координировать работу. Он делает это через других. **Активный** лидер, привлекая все большее количество последователей, становится **политическим** лидером. Дальнейшее привлечение, удержание последователей и управление ими делается уже с помощью власти. Для того, чтобы оставаться лидером, он должен использовать политику - **технологии** менеджмента, PR, формирования идеологии, пропаганды и т.п.

|                                   |
|-----------------------------------|
| Политика – это власть в действии! |
|-----------------------------------|

Политическое (техническое) лидерство мы обсуждать не будем, это отдельная тема. А вот два первых вида лидерства, очевидно, имеют отношение к группам и командам.

Если говорить о группах, то мы считаем, что группы управляются **менеджерами**, и что **активные** лидеры там не нужны, по крайней мере, на постоянной основе.<sup>x</sup> Не исключено, что для проведения каких-то изменений, реализации проектов в группы стоит вводить **активного** лидера. Но после реализации этих изменений активный лидер должен быть выведен из группы. Два реальных **активных** лидера в организации в охоте за последователями порвут организацию в клочья. В организации достаточно одного **политического** лидера.

А вот **пассивные** лидеры, образцы для подражания, в группах не просто нужны, они крайне желательны. Формирование таких лидеров, одна из важных задач менеджмента.

Что касается команд, то независимо от того, что мы думаем о необходимости в них лидера, **активный** лидер там появится сам, ибо в команде есть общая цель и коллективная ответственность за ее достижение. А значит, в структуре необходима фигура, которая бы координировала действия всей команды. Но напоминаем, что команды, а, следовательно, и **активные** лидеры нам нужны там, где есть конечная цель, там, где проект. И конечно, важно, чтобы **активный** лидер был в управленческой команде. Он же может выступать политически лидером для остального коллектива организации.

### **Комментарий эксперта.**

Прокомментировать главу мы попросили доктора медицинских наук, врача-психотерапевта, заведующего кафедрой психологии ИНЕУ (г. Павлодар) Россинского Юрия Александровича:

«Мне хотелось бы прокомментировать некоторые утверждения и размышления авторов. Хочу сказать, что мои комментарии отражают мое собственное мнение на такие понятия как группа, команда, лидер, которое сложилось в процессе моей профессиональной деятельности. Я более 25 лет работаю психотерапевтом, более 20-ти лет занимаюсь групповой психотерапией и групповыми тренингами и 10 лет работаю в качестве консультанта и коучера в бизнес-тренингах, в том числе и в направлении Team-building.»

---

<sup>i</sup> «Что будет, если руководитель не сумеет поставить перед командой достойной цели, или если команда не примет эту цель как свою? В этом случае команда с большой долей вероятности поставит перед собой свою собственную цель и начинает к ней «автономно» двигаться.»

Команда, если это люди какого-либо структурного звена организации, не ставит сама себе цель. Команда сообща ориентирована на достижение поставленной, т.е. уже имеющейся цели. Хотя, здесь может быть риск того, что если команда считает имеющуюся цель (задачу) не совсем приемлемой, она может доставить хлопот

---

руководству, т.к. может более активно конфронтировать, противостоять, саботировать и т.п.

ii «Еще одним риском наличия команд в организациях в отсутствии ясной цели и при рутинной работе является то, что команда может найти врага и начать бороться с ним. Но наши наблюдения показывают, что в таких случаях враг не внешний, а внутренний по отношению к организации. Т.е одна команда внутри организации начинает противостоять другой.»

Внутригрупповой конфликт тоже возможен. Хотя, если говорить об «охоте на ведьм», то внутри группы, если это команда, врага искать скорее не будут, т.к. до того, как группа стала командой, члены группы прошли стадию открытого конфликта, и пришли к «целостному» принятию каждого члена группы, достигнув истинной сплоченности. В этом случае более вероятно противостояние между разными группами (отделами, департаментами, отделениями, кафедрами, участками и т.п.).

iii «Так может нам в принципе не нужны команды? ...Нужны хорошо структурированные рабочие группы.»

«Хорошо структурированная рабочая группа» часто сама по себе является командой. Под фразой «хорошо структурированная» я имею в виду сложившуюся иерархическую статусную структуру, где каждый знает и принимает свое место в группе, плюс четкую структуру группы как рабочего механизма, где каждый знает, что и когда ему делать. Это и есть команда. Дело в том, что команда – это продукт или результат эволюции группы, если мы говорим о закрытых постоянных группах, например, в трудовом коллективе. И в этом случае все знают, что им делать, и не возникает вопросов о несправедливости, типа: «Я работаю лучше, а мне платят меньше» и т.д. и т.п. есть и другие преимущества команды. Например, в команде меньше текучесть кадров, т.к. конфликты в команде приобретают институциональный характер. А просто группа сотрудников, не ставшая командой (такое тоже бывает) в большей степени подвержена деструктивным конфликтам. И производительность у таких групп ниже, т.к. много времени и сил уходит на «гражданские войны».

Вопрос в другом. Может ли группа при рутинной работе стать командой?

Считаю, что может. Рутинная работа – это и задача, и способ или условия выполнения задачи одновременно. А команда – это единый механизм, который четко и слаженно может выполнять любую задачу, любую работу – рутинную, нерутинную...

Но если может, то как отразятся на ее деятельности цели по процессам, а не по результатам? Не поставит ли вновь образовавшаяся команда или ее лидер собственные цели по результатам?

Думаю, что нет. Команда принимает условия. И рутинная работа как процесс может быть обязательным условием для достижения результата. Например, командная сборка часовых механизмов, реставрация старинных фресок в храме, роспись фарфора и т.п.

v «Но что же тогда тренинги по строительству команд (Team-building)? Формируют ли они команды? ... Они помогают ближе познакомиться, узнать друг друга. Но такие тренинги не формируют команд.»

Это правда, потому, что таким образом построить команду невозможно. Если захотели «строить команду», так и нужно работать со всеми участниками группы и не мешать их, и не разделять их. А если с каждого отдела пригнать по несколько человек и строить команду, то после тренинга они вернутся в свои отделы и там будет конфликт. И еще, очень важно понимать то, что за три или пять дней команду не построишь. Этот процесс нужно сопровождать иногда не один год.

vi «Однако в жизни встречаются очень большие, но сплоченные коллективы. Команда ли это? Мы считаем, что нет! Большие коллективы не отвечают признакам

---

команды, описанным выше. Мы думаем, что команды там номинальные. Т.е. эти коллективы разбиты на подкоманды (отделы, департаменты и т.п.).

Командный дух и есть признак команды. Команда может быть и больше 10-ти человек (футбольная команда, команда спортивной олимпийской сборной, команда подводной лодки и т.п.). Не количество определяет команду, а определение Долгорукова А.М. (см. выше).

<sup>vii</sup> Фактически члены коллектива не могут принять групповой ответственности за достижение общей цели, что является признаком команды, не все зависит от них. В таких коллективах правит командный дух

Не совсем так. Да не все зависит от них. Но команда дает ощущение сопричастности к целому каждому ее члену. Для команды характерен феномен отождествления ее членов с командой. И поэтому неудача кого-либо воспринимается и переживается как собственная.

<sup>ix</sup> Если менеджмент сумеет найти или создать врага (хотя бы сформировать образ врага), то коллектив тоже сплотится. ...Очевидно, врагов стоит создавать из конкурентов. Правда, психологи такого вида сплочение почему-то называю псевдосплочением.

Если говорить о динамике развития группы и о психологических процессах, происходящих между членами группы, то, действительно, психологи выделяют и псевдосплочение, и истинное сплочение. В первом случае группа сплачивается по принципу «Против кого дружим?». Здесь есть временное сплочение, направленное на устранение какого-либо препятствия, которое мешает реализовать общегрупповые задачи. И когда эти препятствия устраняются, сплочение исчезает. Во втором случае сплочение соответствует принципу «Я дружу с тобой, принимая тебя таким, как ты есть». Это, например, так как есть истинная дружба, а есть только видимость дружбы, хотя эта видимость обеими сторонами позиционируется как дружба. Пожалуй, психологи, прочитав это, будут думать, что авторы просто не разобрались в разнице этих понятий.

<sup>x</sup> Если говорить о группах, то мы считаем, что группы управляются менеджерами, и что активные лидеры там не нужны, по крайней мере, на постоянной основе.

Да, для высшего руководства более важны менеджеры, т.е. управленцы или *руководители*, поскольку они преследуют интересы работодателя, высшего начальства. Это является их должностной обязанностью. А *лидеры* в первую очередь ориентированы на интересы членов группы, т.е. рядовых сотрудников. А это часто противоречит интересам работодателя. Но в группе рано или поздно лидер проявит себя, потому что, лидер – это человек, на которого ориентируются другие члены группы и который успешнее других выражает групповое мнение, может отстаивать групповые интересы. Лидерство возникает естественным образом, т.е. является результатом внутригрупповых процессов в малой группе, определяющих ее структурирование. Хотя есть группы без лидеров. А вот лидер или руководитель без группы существовать не может.

## 8. Формирование команды: методы и подходы

В одной из своих лекций мы уже писали, что бизнесы Казахстана охватила некая эпидемия командообразования [10]. Многие руководители задумались о том, что надо бы сформировать команды т.к. это должно облегчить работу руководителей и поднять производительность сотрудников. В той же лекции мы согласились с Пригожиным А.И. в том, что организационные команды нужны далеко не всегда [8], а в некоторых случаях они скорее вредны, чем полезны. Подчеркиваем, речь идет об организационных командах, а не о спортивных и др.

Однако, есть случаи, на наш взгляд, когда организационные команды очевидно могут быть полезными. Как мы писали там же, это управленческие и проектные команды. Но тогда такие команды надо создавать. Эта лекция о том, кто и как должен это делать.

И так, по нашему мнению, и опыту, создание команды, это ежедневный и длительный труд руководителя или лидера.<sup>41</sup> И для этого, очевидно, двухдневного тренинга по командообразованию маловато.

Для начала надо бы определиться, что такое команда.

Определение команды, которое у нас получилось при компиляции из нескольких источников с добавлением наших соображений о дружбе следующее [3,6,7]:

### **Команда это:**

- устойчивая автономная группа от 2 до 10 человек
- объединенная дружбой,

---

<sup>41</sup> В дальнейшем мы будем использовать термин «лидер» для обозначения постоянного руководителя команды, учитывая тот что роль руководителя может передаваться в зависимости от задач.

- единой целью или целями,
- состоящая из неподавленных взаимодополняющих индивидуалов,
- со здоровым чувством независимости,
- постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия для достижения целей,
- неспособная к длительной рутинной работе,
- бросающая вызов элементам существующей организационной структуры,
- принявшая на себя коллективную и взаимную ответственность за достижение командных целей,

|                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| Один за всех и все за одного. <i>(русская поговорка)</i> |
|----------------------------------------------------------|

Давайте попробуем разобрать это определение.

1. **Устойчивая автономная группа.** Устойчивость по Новикову Д.А. определяется оправдываемостью взаимных ожиданий. С этим мы вполне согласны. Автономия, по нашему мнению, определяется способностью самостоятельно ставить цели и определять пути из достижения без внешнего управленческого воздействия.

2. **Объединенность дружбой.** ДРУЖБА - форма межличностных отношений, основанная на общности интересов и взаимной привязанности.[5] ДРУЖБА—разновидность (наряду с товариществом и любовью) избирательно-личностных отношений между людьми, характеризующихся взаимным признанием, доверительностью, доброжелательностью, заботой. [4] Мы под дружбой понимаем еще способность, потребность и возможность бескорыстно прийти на помощь другому. По нашему мнению,

дружба невозможна без определенной эмоциональной взаимозависимости.

Артель дружбой крепка. *(русская поговорка)*

3. **Единая цель.** Единая цель означает, что все члены команды знают, чего должна достичь вся команда, все вместе и желают этого.

Совместный труд воспламеняет в людях такую ярость свершения, какой они редко могут достичь в одиночку. Р. Эмерсон

4. **Неподавленные взаимодополняющие индивидуалы.** Неподавленные, на наш взгляд, означает, что эти люди добровольно, без внешних манипуляций (убеждение и принуждение) берут на себя обязательства. Слово «взаимодополняющие» на наш взгляд комментировать нет необходимости. Индивидуал, если брать за основу латинские корни, то это целостная, неделимая личность.

5. **Здоровое чувство независимости.** «Здоровое» - это видимо понимание членами команды того, что абсолютно независимыми быть невозможно. Или, цитируя Ленина В.И.: «Жить в обществе и не зависеть от общества невозможно». Вот только кто определит границы «здоровья»?

6. **Постоянное взаимодействие и координация.** Это, на наш взгляд означает, что члены команды взаимодействуют не по правилам, положениям и инструкциям, а так как считают нужным. Они, при необходимости координируют свои действия без внешнего



управленческого воздействия и давления. Ну и принимают за это ответственность.

**7. Неспособность к длительной рутинной работе.** Надо понимать, что длительная рутинная работа в итоге приводит к профессиональному выгоранию. Члены команды настроены на постоянное личное и групповое развитие. А развитие и изменения очевидно антагонисты рутине.

**8. Вызов существующей организационной структуре.** Структура организации отражает то, как настроены различные процессы в организации. Принесение нового изменяет структуру. Команда с ее целями, автономией и чувством независимости настроена на поиск нового. Вот и вызов.

**9. Принятие коллективной и взаимной ответственности** за достижение командных целей. Чтобы понять, о чем речь, надо дать определение термину «ответственность». Ответственность - необходимость терпеть ущерб, в случае невыполнения взятых на себя обязательств. Ущерб может быть физическим, моральным или материальным [1]. Мы определяем для себя ответственность, как принятие рисков, в случае команды коллективных, от своих действий или бездействия. Однако, если посмотреть на определение термина «уголовная ответственность», то к команде должны применять групповые меры со стороны внешней среды по отношению команды, если команда не выполнила своих обязательств.

|                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уголовная ответственность — один из видов юридической ответственности, основным содержанием которого выступают меры, применяемые государственными органами к лицу в связи с совершением им преступления. [9] |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

10. Обращаем внимание на то, что в команде, в отличие от группы, может не быть внятной организационной структуры в силу быстрой групповой динамики. Даже роль руководителя<sup>42</sup> того или иного процесса временно может передаваться одному из членов в зависимости от квалификации и особенностей текущих задач. Хотя лидер, видимо, в команде все-таки один. Возможно не организационные роли, а социальные тоже более или менее постоянны.

Вот такой вот расклад определения.

Теперь надо бы понять, что должен делать или сделать лидер, для того, чтобы сформировать и сохранять команду. Оговоримся, что, по нашему мнению, организационные команды, как искусственные системы, без постоянного воздействия лидера могут или развалиться, или самоорганизоваться если лидера нет, а организатор оказывается внешним субъектом по отношению к команде. Для того, чтобы этого не произошло, лидер должен сам быть членом команды и воздействовать на нее постоянно изнутри, ибо команда, как «автономная группа» с «чувством независимости» не очень примет внешнее воздействие.

Для определения действий лидера мы возьмем стадии жизни группы, как это описано в психологической литературе. У нас нет никаких оснований думать, что стадии жизни группы и стадии жизни команды будут сильно различаться.

А стадии жизни следующие:

- формирования;
- психологической напряженности;
- нормализации;
- деятельности;

---

<sup>42</sup> Именно руководителя, а не лидера.

- распада [2].

В зависимости от стадии жизни группы мы бы предложили лидерам следующие действия:

### **1) Стадия формирования.**

а) На этом этапе лидеру необходимо **лично** подобрать членов команды. Именно лично, чтобы у членов появилось понимание того, кто все определяет, у кого власть. Иначе у членов команды может возникнуть в какой-то момент желание оспорить эту власть.<sup>43</sup>

б) Отбор участников стоит делать по возможности по принципу взаимодополнения. Одинаковые квалификации и функции у двух и более членов команды с большой вероятностью приведут к внутренней конкуренции, что вредно для социально-психологического климата.

Пусть ваша команда состоит из профессионалов самых разных качеств. Смешайте специалистов с универсалами, поощряйте дружескую соревновательность, и вы увидите, как много появится новых идей. Эндрю Собель

с) Необходимо продумать цели команды и сформулировать их. При этом цели должны быть такими, чтобы они требовали предельных усилий команды, иначе они могут оказаться неинтересными, да и нечего будет праздновать по их достижении. Следовательно, команда не будет мотивирована, не будет прикладывать максимальных усилий.

---

<sup>43</sup> Скорее всего такое желание у кого-либо из членов формирующейся команды возникнет. Вопрос выраженности этого желания и последующих поступков. Внятная власть снижает вероятность действий по ее перехвату. (Примеч. авторов)

Люди порой откусывают больше, чем могут прожевать. Но любой чего-то стоящий начальник всегда предпочтет иметь дело с людьми, которые замахиваются на лишнее, чем с теми, которые стараются сделать поменьше. Якокка Ли

Эти цели могут быть двух категорий:

i) Достижительные или описывающие привлекательные для команды результаты, которые должна получить эта команда, и которые возможно достичь только командой;

Один и у каши загниёт. *(русская поговорка)*

ii) Конкурентные или описывающие победу над неким «врагом» или защиту от него.

Согласного стада и волк не берёт. *(русская поговорка)*

d) При отборе членов команды стоит учитывать личные потребности «индивидуалов». Их личные потребности должны быть синергичны целям будущей команды.

Дружба дружбой, а служба службой. *(русская поговорка)*

Кроме того, при взаимном дополнении члены команды должны быть близки по социальному статусу и уровню квалификации. Иначе может не возникнуть «признания и доверительности»<sup>44</sup>, а с большей вероятностью появится внутригрупповая социальная иерархичность.

Солома с огнём не дружись. *(русская поговорка)*

e) Надо продумать первичные правила рабочего и социального (этикет) взаимодействия внутри команды. При этом правила должны отвечать условиям, о которых мы слышали в Школе Консультантов по Управлению<sup>45</sup> от Пригожина А.И. . То есть:

i) Отклонения от правил должны легко фиксироваться;

<sup>44</sup> См. выше – ДРУЖБА (Примеч. авторов)

<sup>45</sup> [www.smc.ane.ru/](http://www.smc.ane.ru/)

ii) Правила должны быть выше норм, принятых в организации в целом;

iii) Правила должны быть доступны исполнению;

iv) Правила должны быть посильными;

v) Правила не должны дублировать другие организационные документы

f) Стоит продумать и прописать идеологию команды, которая может заключаться в миссии, ценностях, символах, девизах, слоганах, традициях и ритуалах, дресс-коде и многом другом.

|                                                 |
|-------------------------------------------------|
| Ношением одинаковых рубашек команду не создашь. |
|-------------------------------------------------|

|                |
|----------------|
| Бухгольц и Рот |
|----------------|

g) В итоге, после формального формирования команды необходимо донести до ее членов цели, идеологию, правила и убедиться, что они поняты и приняты.

## **2) Стадия внутригруппового конфликта.**

Как бы мы не были против, но внутригрупповой конфликт при формировании и группы, и команды, похоже, неизбежен. На этой стадии начинают выстраиваться служебные и социальные отношения между членами в нашем случае пока еще группы, а не команды. Идет видимая или невидимая борьба за власть, возникают, трансформируются и распределяются роли. И этот этап не может пройти безболезненно. На этом этапе лидеру, видимо, стоит делать следующее:

a) Для ускорения групповой динамики, возможно, спровоцировать конфликты. Только эти конфликты должны быть управляемыми и, по возможности, не относиться прямо к служебной деятельности. В этом могут помочь тренинги по командообразованию, в которых в игровой обстановке члены группы

переживут конфликты и определятся со своими социальными и профессиональными ролями в команде.

б) Внимательно следить за фактическими изменениями в целях группы, взаимоотношениях ее отдельных членов, правилах, ценностях, и, при необходимости, проводить немедленную коррекцию.

с) Избавляться от тех членов группы, которые очевидно противоречат целями и ценностям группы, не сумели выстроить необходимые отношения. А затем подбирать новых. При этом не исключен, скорее вероятен, повторный цикл конфликтов.

Шестеренки на одной оси либо крутятся одинаково, либо ломают зубья.

Михаил Мамчич

### **3) Стадия нормирования.**

На этом этапе лидеру стоит:

а) Обсудить с членами теперь уже наверное команды новую редакцию ценностей, целей, правил и норм. При этом правила должны допускать возможность для достижения командных целей при определенных условиях вмешиваться в работу других членов команды, координировать деятельность без прямого указания лидера.

б) Формально, т.е. письменно, закрепить эти цели, ценности, правила и нормы и т.д.

с) Организовать работу в соответствии с изложенным выше.

Создайте для Вашей команды чувство единства, зависимости друг от друга, и силы, которая может быть получена путем единства.

Винс Ломбарди

#### 4) Стадия эффективной работы

Это, скорее всего, самый длинный этап существования команды. На этом этапе функции и действия лидера следующие:

a) Организация обеспечения членов команды всем необходимым.

b) Постоянное напоминание членам команды о ценностях, целях, нормах и правилах, отслеживание их реализации. Иначе могут забыть.

c) При необходимости проведение изменений в этих ценностях, целях, нормах и правилах.

d) Стимулирование. А именно:

i) Обеспечение командных поощрений за промежуточные достижения. В случае значительных достижений организация празднования.

ii) Обеспечение санкций по отношению **ко всей команде в целом** за не достижение промежуточных результатов, отступление от командных ценностей, норм и правил.

Хотелось бы остановиться на том, что и поощрения, и санкции должны быть именно командными. Это обеспечит сплоченность и ту самую коллективную ответственность за результаты работы команды. При этом и поощрения, и взыскания в какой-то существенной мере должны приходить извне команды, а не от лидера. А лидер команды при ее поощрении может быть или не быть объектом поощрения.

Что же касается санкций, то лидер команды обязательно должен лично быть объектом этих санкций, при этом, по возможности, защищать членов команды от санкций, принимая ответственность на себе.

Взаимозависимые люди объединяют свои собственные усилия с усилиями других людей для достижения своих величайших успехов. Стивен Кови

Просвещённый читатель может сказать, что групповые санкции нарушают принцип справедливости, что каждый должен нести ответственность пропорционально своей вине, что групповые санкции порождают круговую поруку. Это так, если мы говорим о рабочих группах. Но команда принимает групповую ответственность за результаты своей деятельности. Значит и санкции должны быть групповыми. Именно групповое стимулирование может приводить к тому, что члены команды будут самостоятельно координировать свою работу, помогать отстающим.

Но групповые санкции могут привести и к тому, что команда начнет отторгать своих слабых членов. В такой ситуации роль лидера высока. Он должен или обеспечить подтягивание уровня отстающих, или организовать их замену в команде до того, как такого рода конфликт станет из организационного межличностным и мораль команды начнет разрушаться.

Есть и еще одна сторона стимулирования. И позитивные, и негативные стимулы должны быть справедливыми с точки зрения членов команды. Несправедливые поощрения внутри команды могут приводить к зависти, что, очевидно, будет приводить к деморализации команды. Несправедливые санкции даже по отношению к одному члену команды могут также привести к распаду команды, т.к. они создают угрозу всем остальным. Каждый начнет защищать себя лично. А несправедливость по отношению ко всей команде может приводить к сплочению команды против лица



допустившего такую несправедливость. Но такое сплочение приводит к подмене целей команды.

### **5) Заключительная стадия (завершение)**

Рано или поздно все приходит к своему концу. Команда умирает или если цели достигнуты, или если они стали бессмысленными. Задачи лидера на этой стадии следующие:

а) Если цели достигнуты, то исчезает смысл существования команды и лидеру стоит:

i) организовать большой прощальный праздник, посвященный достижениям и команде;

ii) подумать, кого он возьмет в новую команду, если есть новый проект и новые цели;

iii) обобщить опыт работы с командой и понять, что ему из этого опыта может пригодиться в будущем.

б) Если цели стали бессмысленным, то достижения праздновать не получится, а все остальное, пожалуй, имеет смысл.

Вот так мы видим процессы формирования и поддержания команды. Согласитесь, что внешний тренер, консультант и т.п. конечно может помочь в работе с командой, вот только организовать ее для вас и поддерживать у него вряд ли получится.

### **Список литературы**

1. Википедия. - 15 январь 2013 г.. - <http://ru.wikipedia.org/>.
2. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. - 16 Январь 2013 г.. - [www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/22.html](http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/22.html)
3. Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратагем, воплощение. - М. : 1С-Публишинг, 2004. - стр. 223.

4. Дружба, Новая философская энциклопедия, 2003//  
Национальная философская энциклопедия. - 15 Январь 2013  
г.. - <http://www.term.ru/dictionary/879/word/druzhba>.
5. Дружба, Словарь по этике/Под редакцией И.Кона, 1981 г.//  
Национальная философская энциклопедия. - 15 Январь 2013  
г.. - <http://www.term.ru/dictionary/522/word/druzhba>.
6. Новиков Д. А. Математические модели формирования и  
функционирования команд. - М. : Издательство физико-  
математической литературы, 2008. - стр. 20.
7. Ожегов С. И. Словарь русского языка. - М. : Русский язык,  
1988. - стр. 120.
8. Пригожин А. И. Методы развития организаций. - М. :  
МЦФР, 2003. - стр. 584-614.
9. Сухарева А.Я. Большой юридический словарь. - М.: 2007. -  
3-е изд., доп. и перераб.
- 10.Филин С. А. и Филина Т. В. Команды и лидеры //  
Консультант по управлению. - Москва: 2011 г. - № 5. - стр.  
58-63.

## **9.    Болезни начинающего руководителя**

Наблюдения, сделанные нами во время многолетнего личного опыта управления и 15-и лет проведения управленческих тренингов, говорят о том, что начинающие руководители сталкиваются с одним и тем же набором заблуждений, ошибок и проблем. Цель этой лекции описать эти проблемы и предупредить руководителей об их возможности. Причем предупредить не только начинающих руководителей, а и руководителей всех уровней. Именно в интересах вышестоящих руководителей работают вновь назначенные линейные начальники, и именно вышестоящие руководители должны быть заинтересованы в том, чтобы помочь начинающим освоиться с новой для них ролью.

Честно признаемся, что сложности, описанные ниже, мы встречаем и у руководителей самого высокого уровня. Только встречаются они там реже и выражены слабее.

В целом, можно сказать, что разговор пойдет об осознании себя как руководителя, о личной идентичности.

Разделение на заблуждения, проблемы и ошибки достаточно условное и введено просто для лучшего понимания. При этом, поскольку мы представляем некую систему мышления начинающего руководителя, можно говорить о том, что между представленными ниже элементами есть серьезные связи, которые приводят к взаимному влиянию, часто усиливая друг друга.

Описывать в лекции мы будем так называемый регулярный менеджмент. В командах отношения могут строиться иначе. Но команды нам нужны далеко не везде и не всегда.

Какие же наиболее часто встречающиеся ошибки, заблуждения и проблемы мы наблюдаем.

Заблуждения:

1. Надо сохранить прежние отношения с бывшими коллегами, а теперь подчиненными;
2. Подчиненным надо помогать. Они не справятся без нас;
3. Научатся сами;
4. Я не руковожу людьми, мы руковожу бизнес-процессами.

Персоналом руководит соответствующая служба.

Ошибки:

1. Я стал начальником, есть риск потерять специальность. Надо обязательно оставить за собой выполнение профессиональных обязанностей;
2. Я должен быть компетентнее своих подчиненных во всем;
3. Я теперь буду выполнять только ту работу, которая нам интересна.

Проблемы:

1. Как управлять людьми старше нас?
2. Продолжение исполнения прежних обязанностей по инерции.

Заблуждения

- 1. Надо сохранить прежние отношения с бывшими коллегами, а теперь подчиненными.**

Такое заблуждение встречается очень часто. Можно предположить, что оно происходит из коллективистской культуры Советского Союза, одним из лозунгов которой был лозунг «Человек, человеку друг, товарищ и брат». В СССР был очень высоким культ дружбы. Именно дружба в отсутствии конкуренции и при тотальном дефиците обеспечивала личное благосостояние. Это сочеталось с высоким уровнем коллективизма и социальной зависимости –

зависимости от мнений других людей, которые поддерживались государством.

**Людам сито не вставишь в уста.**

**Казахская пословица**

Начинающие руководители опасаются разрушить сложившиеся социальные связи, опасаются остракизма. Идеи типа «Человек проверяется властью» очень популярны в нашей культуре. И человек, который раньше был равным, а сейчас повел себя руководителем, часто осуждается бывшими коллегами. А жить в состоянии, когда тебя начинают отвергать бывшие друзья многим не хочется.

Иногда такое состояние начинающих руководителей доходит до ощущения чувства вины перед подчиненными. Ведь его продвинули, а подчиненных нет. А мы так дружим. Раз так получилось, теперь просто необходимо облегчать жизнь своим подчиненным за счет собственных усилий и возможностей. Теперь придется работать больше. И подчиненные с удовольствием поддержат этот комплекс вины.

Принимая во внимание то, что наши люди плохо различают служебные и личные отношения, у начинающего руководителя, который стал вести себя как руководитель, начинают рассыпаться и внеслужебные отношения с бывшими «друзьями – коллегами». Учитывая высокую социальную зависимость в нашей культуре, начинающий руководитель начинает переживать, пытается реанимировать отношения и на служебном и на внеслужебном уровнях. Но как только он это делает, то чаще всего снижается производительность подчиненных.

Начинающим руководителям стоит осознать, что в той культуре, в которой мы живем очень большая психологическая дистанция между начальником и подчиненным. Если сохранять

прежнюю короткую дружескую дистанцию, то подчиненные чаще всего перестают воспринимать начальника как начальника и просто «салятся ему на шею». А если начинающий руководитель начинает вести себя как руководитель, то за спиной начинают говорить, что он был нормальным человеком, да власть испортила.

**Не бывает обязательств, которые бы исполнялись без доли принуждения.**

**Судак Яромир**

Очевидно, то, что мы описали, это внутренний межролевой конфликт начинающего руководителя. Роль стала иной. Теперь просто необходимо изменить служебное поведение. Иначе придется возвращаться к роли коллеги в отношении подчиненных. А возможное осуждение от теперь уже подчиненных надо принять как неизбежное. Роль руководителя предполагает постановку целей, организацию планирования, обеспечение условий работы для подчиненных, стимулирование их, мониторинг и контроль, коррекцию поведения подчиненных и многое другое. Вот это и стоит начинать делать.

Руководитель, это своего рода социальный изгой. Его уже изгнали с нижнего уровня иерархии и не примут в верхний, пока он не дорастет до него. Нужно искать новый круг общения среди равных, что, впрочем, не исключает корректного отношения к подчиненным.

**2. Подчиненным надо помогать. Они не справятся сами без нас.**

Работа начинающего руководителя состоит, как правило, из двух частей. Первая часть, это управление подчиненными. Вторая часть, это личное выполнение некоторых профессиональных функций. Когда руководитель вырастет выше, то он уже не будет

лично выполнять профессиональную работу, это будут делать подчиненные, он будет только руководить. Но пока это не так.

Но вновь назначенный линейный руководитель часто считается и считает себя сам самым опытным в исполнении профессиональных задач среди коллег. И часто это правда. В этом случае руководитель считает необходимым помогать своим подчиненным в отдельных случаях и совершает ошибку. Выглядит это так. Или подчиненный обращается за помощью, или руководитель видит, что подчиненный не справляется. И вот руководитель начинает этому подчиненному помогать, назначая себя на роль помощника подчиненного. Но в этом случае кто главнее, сотрудник или его помощник? Сотрудники с удовольствием пользуются помощью начальника. Мало того, у них появляется повод и возможность поощрить своего начальника хорошим своим к нему отношением и похвалой. И вот сотрудник уже говорит своему руководителю, какой тот отличный специалист, и как он важен для подразделения. Обращаю внимание, что эти слова должен говорить начальник подчиненному, а не наоборот. Но польщенный и гордый своей незаменимостью руководитель возвращается на свое рабочее место на глазах восхищенной публики и начинает ждать, когда опять понадобится его помощь, чтобы получить следующую порцию восхищения.

Вывод из этого простой. Подчиненным помогать нельзя. Каждый должен профессионально исполнять свои обязанности. А если подчиненный не справляется со своей работой, то начальник обязан научить его справляться, а не помогать вместо этого. Правда, процесс обучения гораздо длиннее процесса одноразовой помощи. И проще помочь, чем научить. Но тогда начальник становится вечным помощником своих сотрудников, часто переставая из-за этого выполнять свои управленческие функции. И получает в итоге

серьезный расход личного времени, вместо его экономии. Кроме того, руководитель начинает верить, что без него подчиненные не справятся со своими профессиональными обязанностями, и стягивает сложные профессиональные задачи на себя вместо того, чтобы делегировать. Подразделение становится брошенным на самотек в части управления.

Процесс помощи бесконечен, процесс обучения конечен. И обучить стоит так, чтобы больше не надо было помогать никогда. Для того, чтобы помочь начинающим руководителям справиться с этой сложностью, предлагаем формулу обучения, которая часто принается в армии для обучения специалистов: **рассказ – показ – совместное исполнение – удаленное управление**. Видимо так надо поступать и с подчиненными, которым нужна помощь.

### **3. Научатся сами**

У многих начинающих руководителей, да и не только, существует иллюзия, что подчиненные научатся сами тому, что они обязаны исполнять в процессе работы. Или бытует другая идея, что подчиненных должна обучать кадровая служба. Эту иллюзию из всех сил поддерживают сами подчиненные, которые заявляют о своей готовности учиться. Только вот им не хватает времени, денег, тренингов, которые для них должны проводить. Все это, чаще всего, не так! Действительно хотят учиться те, кто учиться, те, кто готов платить за это свои собственные деньги. Остальные хотят хотеть.

На своих семинарах и тренингах мы постоянно задаем вопрос о том, кто самостоятельно обучается. Результат печален. По нашим оценкам не более 5% сотрудников самостоятельно прочитывают 500 и более страниц учебного текста по специальности в год.

Надо добавить, что взрослого человека невозможно научить, он может научиться сам, если захочет. И поэтому задача научить, не



является задачей кадровой службы. Она может только обеспечить условия для научения. Руководитель тоже создает условия для научения, стимулирует подчиненных к этому и обучает сам там, где может. Функция стимулирования к научению одна из основных у руководителя. А учиться сотрудники должны сами. И стимулы, которые применяет руководитель для мотивирования к обучению, не всегда позитивные. Слова Суворова: «Тяжело в ученье, легко в бою», мы знаем с детства.

**Если ты хочешь оказывать влияние на других людей, то ты должен быть человеком, действительно стимулирующим идвигающим вперед других людей.**

**К. Маркс**

**4. Я не руковожу людьми, я руковожу бизнес-процессами.  
Персоналом руководит соответствующая служба.**

Это заблуждение встречается тоже не только у начинающих руководителей, но и у руководителей самых высоких уровней. Но для начинающего руководителя оно наиболее характерно. Определяется это несколькими факторами. Первое, это то, что начинающий руководитель сам только что вышел из специалистов и до этого действительно занимался управлением бизнес-процессами. Второе, кадровая служба организаций часто стягивает или хочет стянуть на себя несвойственные ей функции по управлению персоналом. Получиться это не может, персоналом все равно управляют руководители. Но вот переложить ответственность за персонал на эту службу руководители готовы, как и готовы принимать ее сотрудники кадровых служб.

Руководитель управляет бизнес процессами через персонал, а не лично. И поэтому руководитель ответственен за все, что делает сотрудник и что с ним происходит. А именно за то:

- кто будет нанят на вакансии в подразделении;
- как будет проходить адаптация новичков и их первичное обучение;
- какие цели будут поставлены сотруднику;
- как его обучат в соответствии с этими целями;
- как будет оценена его работа в соответствии с целями и производительностью;
- как будет стимулирован сотрудник к достижению целей и производительности;
- и т.д.

Однако начинающие руководители часто не осознают этого. Причина, вероятнее всего, в том, что их никто никогда не учил их управлению.

### **Ошибки**

**1. Я стал начальником, есть риск потерять специальность, профессионализм. Надо обязательно оставить за собой выполнение профессиональных обязанностей.**

**Наша эффективность определяется не количеством усилий, а их направлением.**

Начинающих руководителей можно понять. Риск не справиться с новыми для него управленческими функциями действительно велик. Но попытка оставить за собой большой объем профессиональных задач приводит к тому, что начинающий руководитель пытается играть две роли одновременно. Но именно специализация приводит к мастерству. Исполнение двух ролей может привести к тому, что такой руководитель не станет специалистом ни в профессиональной области, ни в управлении. Он просто перегрузит себя. То есть, попытка играть две роли не снижает личные риски, а

увеличивает их. И проблема лежит тут в поле личной идентичности - специалист мы или руководитель? Решать эту проблему стоит до принятия должности начальника. А если принял, то уже идти в одном направлении.

**Две ноги в один сапог не влезут.**

**Казахская пословица**

**2. Я теперь буду выполнять только ту профессиональную работу, которая нам интересна.**

Эта ошибка очень близка к предыдущей, но различия есть. Действительно, линейный руководитель еще исполняет часть профессиональных функций и как руководитель может выбрать, то, что ему наиболее интересно. Но его назначали для того, чтобы все задачи, которые поручены подразделению, выполнялись хорошо. И если есть сотрудник, который может сделать какую-то работу лучше или быстрее, то такая работа должна быть передана ему. Это вопрос делегирования, т.е. того, чем обязан заниматься руководитель. Личный интерес и личное любопытство не имеют прямого отношения к исполнению задач. Однако мы иногда слышим от начинающих руководителей нечто типа: «Эту работу мы ему не отдам, сам долго к ней шел. Она интересная. Вот он поработает пару лет, потом получит эту работу». Вот такая вот дедовщина, которая не имеет отношения к эффективности.

**Идея беспристрастности приводит к идее ответственности.**

**Поппер Карл Раймунд**

### **3. Я должен быть компетентнее своих подчиненных во всем**

И опять, такая ошибка встречается не только у начинающих руководителей, но и у руководителей очень высоких уровней. Но высшие руководители уже осознают, что знать как профессионал все подчиненные им функции они не в состоянии. Некоторые начинающие руководители с целью повышения личной самооценки и получения уважения у подчиненных начинают глубоко изучать все подчиненные им функции. Однако чаще всего это невозможно хотя бы вследствие дефицита времени. И тогда руководители просто начинают «лезть в дела» подчиненных специалистов. Ничего хорошего это не приносит. Есть и другой вариант, когда руководители, осознавая свою низкую компетенцию по сравнению с подчиненными, получают комплекс неполноценности и для решения этой своей психологической проблемы просто начинают выживать специалистов с работы, нанимать менее квалифицированных. После этого цель стать компетентнее своих подчиненных достигнута.

Истинный руководитель поступает иначе. Он осознает, что его функция - управлять людьми умнее и опытнее себя. Умнее в части исполнения специализированных служебных задач. А руководитель должен быть умнее подчиненных в менеджменте. И тогда все становится на свои места. Быть талантливым специалистом и управленцем одновременно удастся очень немногим, если действительно удастся.

### **Проблемы**

#### **1. Как управлять людьми старше нас?**

Эта проблема осознанная, мы часто слышим от начинающих руководителей вопрос о том, что же делать в этом случае. Она особенно характерна для нашей культуры, в которой социальный

статус определяется не только знанием и опытом, но еще и возрастом. Честно признаться, мы не можем дать рекомендации о том, что с этим делать. Наверное, стоит просто принять, что если назначен руководителем, то это означает, что важнее не возраст, а способность управлять. Если человек старший по возрасту не назначен руководителем, значит, он или не хочет таковым быть, или расценивается вышестоящими начальниками как обладающий более низким управленческим потенциалом.

**Кто не нравится хану, тот нравится народу; кто нравится народу, тот не нравится хану.**

**Казахская пословица.**

Т.е. надо принять то, что возраст не есть квалификационная характеристика ни для руководителя, ни для специалиста. И приняв это просто начать управлять, иногда преодолевая серьезное сопротивление от более «заслуженных» товарищей.

**Не традиция, а разум представляют собой последний источник всякого авторитета.**

**Гадамер Ханс Георг**

Руководители, которые не справились с описанной проблемой, часто начинают впоследствии нанимать людей моложе себя. Нам кажется, что высока вероятность того, что руководители, которые публикуют объявления о вакансиях с указанием возраста кандидатов,<sup>46</sup> так и не переросли эту проблему. Но они сами и организация в которой они работают могут от этого проигрывать.

---

<sup>46</sup> Что противоречит трудовому законодательству.

## **2. Продолжение исполнения прежних служебных обязанностей по инерции.**

Чаще всего начинающие руководители не осознают этой проблемы или начинают осознавать ее значительно позднее, чем стоило бы, тогда, когда начинают понимать, что на новую для них управленческую функцию почему-то не хватает времени. С точки зрения психологии такая ситуация может означать, что начинающий руководитель неосознанно избегает новых для него управленческих проблем. Он возвращается в привычную для себя безопасную область, нагружает себя в ней. А работы всегда хватает, всю не переделаешь, и есть оправдание, почему нет времени на управление. Единственный, на наш взгляд, выход в этой ситуации, все-таки осознать и принять новую роль и начать делегировать «любимую» работу подчиненным.

Конечно, приведены не все сложности, с которыми сталкивается начинающий руководитель. Но эти нам представляются наиболее часто встречающимися. И очевидно, что если такие сложности не разрешать, то наносится ущерб предприятию.

### **Что же делать?**

Начинающим руководителям стоит учиться менеджменту. Большинство ВУЗов, выпускающих специалистов менеджменту не обучают, или обучают слабо. Так что стоит искать семинары и тренинги, которые помогут в решении управленческих задач. Есть программы Магистр Делового Администрирования, которые как раз и предназначены для помощи в переходе от роли специалиста к роли руководителя. Очень хорошо найти себе наставника, который бы мог дать квалифицированный совет из собственного опыта. Помогают

систематические наблюдения за работой других руководителей и моделирование их поведения.

Руководителям предприятий и организаций стоит вспомнить свои сложности в бытность начинающими руководителями и помочь своим начинающим. Это можно сделать через школы начинающих руководителей, через назначение наставников. Крупные предприятия это делают. Но далеко не все.

Так что возможности справиться с описанными выше проблемами есть. Стоит начать.

## 10. Управление семейным бизнесом

(Семь «Я»?)

*Когда мы определяли место этой главы, то возник вопрос, куда ее ставить. В раздел «Группа» или в раздел «Организация». Остановились на первом, хотя вполне можно было бы отнести и во второй.*

Словосочетание «Семейный бизнес» пока еще робко звучит на просторах Казахстана. Оно и понятно. Учредители и владельцы, которые организовывали бизнесы, последние двадцать лет, редко воспринимали свой бизнес как семейный, даже если в бизнесе работали члены семьи. Бизнес воспринимался как личный. Но время идет, учредители старятся, дети подрастают, и появляются мысли о том, что-бизнес-то в общем семейный, или хотелось бы, чтобы он стал семейным, чтобы в него зашли и его продолжили преемники и наследники.

В связи с прошедшим Форумом семейного бизнеса журналисты несколько раз спрашивали нас о том, много ли семейных бизнесов в Казахстане и насколько актуально обсуждать особенности управления семейной компанией. На наш взгляд, большинство частных бизнесов, в которых есть один доминирующий учредитель или владелец являются семейными. То есть семейных бизнесов очень много. А вот тому, насколько актуально обсуждение управления семейной компанией посвящена эта лекция.

Лекция не даст вам ответы на вопросы о том, как надо управлять семейным бизнесом. Но лекция поставит проблемы. Ведь если нет проблем, то никто не будет искать решений. А владельцы семейных компаний могут просто не формулировать проблемы по разным причинам: некоторые еще не осознаны, некоторые осознаны, но не сформулированы, а может просто нет времени задуматься над



ними в принципе. Так что лекция будет состоять скорее из вопросов, чем из ответов. Мы надеемся, что формулировка возможных проблем подтолкнет владельцев семейных компаний к поиску их решений.

Начнем с того, что дадим определение понятию «семейная компания». «Руководство IFC по управлению семейными компаниями» дает следующее определение: «Под семейной компанией понимается компания, в которой большинство долей владения находится в руках семьи, контролирующей компанию, включая основателей, которые намереваются впоследствии передать бизнес своим преемникам.»

Поскольку речь идет о семейной компании, давайте посмотрим, какие естественные противоречия возникают в таком бизнесе (таблица 1 и 2).

**Таблица 1. Противоречия между семьей и бизнесом**

|                         | <b>Семья</b>                                         | <b>Бизнес</b>                                |
|-------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Принятие решений</b> | Эмоциональное                                        | Рациональное                                 |
| <b>Распределение</b>    | Основано на потребностях, справедливости и равенстве | Основано на результативности и оценке вклада |
| <b>Изменения</b>        | Стремление к стабильности                            | Стремление к расширению и росту              |

*Источник: «Люди в семейном бизнесе», [www.hrliga.com](http://www.hrliga.com)*

Не умея или не понимая, как разрешить приведенные выше противоречия, многие владельцы заявляют о том, что супруги, да и вообще родственники не должны работать вместе. Но мы знаем примеры, когда супруги прекрасно ведут бизнес вместе. Есть у нас и примеры больших успешных семейных компаний, в которых трудится множество родственников.

**Таблица 2. Ключевые различия между бизнес-системой и системой семьи**

| <b>Система семьи</b>                                                          | <b>Бизнес-система</b>                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основывается на эмоциях                                                       | Ориентирована на результаты                                                                    |
| Миссия: воспитать из детей компетентных наследников                           | Миссия: производство приносящих прибыль продуктов и услуг                                      |
| Главное — равенство                                                           | Главное — компетенции                                                                          |
| Принятие безусловно                                                           | Принятие основано на оценке производительности                                                 |
| Отношения носят постоянный, устойчивый характер                               | Отношения носят временный и условный характер (обусловлены позицией, опытом, знаниями и т. п.) |
| Власть в основном базируется на порядке рождения (принадлежности к поколению) | Власть зависит от авторитета и степени влияния                                                 |

*Источник: «Люди в семейном бизнесе», [www.hrliga.com](http://www.hrliga.com)*

Ну да ладно, пусть супруг или супруга, родственники не заходят в бизнес, но подрастают дети. Вводить или не вводить их в бизнес, если вводить, то как?

И так первый существенный вопрос, который мы хотели бы поднять, в том, где граница между семьей и бизнесом, между работой и жизнью? Не превратится ли внутрисемейная жизнь в работу? Владелец бизнеса и так работает часто круглые сутки и дома, и на работе. Что будет, если вся семья будет вести себя так же. Не превратим ли мы семью в группу бизнес-партнеров? Таким образом, владельцу бизнеса приходится или работать одному, что может оказаться не эффективным, или решать этот вопрос каким-то образом.

Если владелец бизнеса решил работать с родственниками, то возникает следующий важный вопрос, который стоит решить владельцу - где границы семьи с точки зрения бизнеса? С супругами и детьми вопросов нет. А вот братья и сестры супруга? А его или ее родители? Если дети выросли и образовали свои семьи, то являются

ли членами семьи их супруги? А братья и сестры супругов? А их родители? Это не юридический, это социальный вопрос. Но придется решать, кого мы берем в бизнес как родственников, а кого как просто наемных сотрудников.

Появление родственников в семейной компании порождает целую серию проблем. Важный вопрос, это получают ли родственники какую-либо долю в прибыли компании и каким образом?

Далее возникают вопросы найма. Будем ли мы организовывать специальные рабочие места для родственников или они могут приходить только на вакантные места? Что мы будем выставять в качестве критерия отбора – родственные связи или профессионализм? Будем ли мы платить родственникам больше, чем другим? При продвижении внутри компании привилегии будут у родственников или у профессионалов? И как это все отразится на мотивации не родственников?

Если мы говорим о найме, то должны говорить и об увольнении. Возникают вопросы. Как увольняются родственники, по каким основаниями? Как быть если родственник позже решил вернуться в бизнес? А если это происходит повторно?

Очевидно, что родственники владельца, особенно близкие, могут захотеть получить больше власти в организации, чем сотрудники или руководители, не являющиеся членами семьи. Как регулировать эти часто не формализованные отношения?

Следующий блок проблем связан с принятием решений. Если в бизнес вовлечено несколько членов семьи, то естественно возникнут конфликты интересов. Вопросы, которые возможно придется решать следующие. Как назначать руководителя семейного бизнеса? Как оценивать его работу? Как распределять полученную прибыль? И т.п.

Большие вопросы возникают у сильно «повзрослевших» собственников с преемственностью. Они такие. А готовы ли приемники взять бизнес в свои руки? А если прямых наследников более одного, как будут они работать в бизнесе при еще дееспособном, но отошедшем от дел основателе? Мы часто сталкиваемся, с тем, что взрослые дети основателей не хотят заходить в бизнес родителей. Они хотят самостоятельности, которой не чувствуют, работая с родителями. Что с этим делать? И как, собственно, готовить преемников заранее?

Проблем и вопросов можно сформулировать еще множество. Где же ответы и решения? Мировой опыт накопил значительное их количество, только вот нет панацей и «таблеток счастья». Хотя есть модели и механизмы, которые помогают участникам семейного бизнеса находить решения.

А модели такие. В первую очередь разделяется управление семьей и управление семейным бизнесом.

В семье появляются документы, которые регламентируют отношения внутри семьи. Семья же создает и регламентирующие документы для бизнеса. Но тогда должен появиться некий «орган», который будет создавать эти документы. Внутри семьи это могут быть Семейное собрание или Семейный совет.

Для семьи такой «орган» может разработать и утвердить Семейную конституцию, Семейный договор или Семейный протокол. Такой документ может определить границы семьи, ее миссию и ценности, политику взаимоотношений между семьей и бизнесом, включая порядок назначения руководителей, порядок управления, порядок входа и выхода членов семьи в бизнес или из него, порядок контроля и порядок распределения прибыли. Кроме

того, этот документ может определять порядок преемственности в управлении.

Для управления бизнесом семья через Семейный совет или Семейное собрание может разработать и утвердить такие документы как Кодекс корпоративного управления, Положения о совете директоров (наблюдательном или консультационном совете) и его комитетах, Положение об исполнительном органе (директоре, правлении и т.п.), Положение о найме и многие другие управленческие документы.

Еще раз хотелось бы подчеркнуть, механизмы управления семейным бизнесом есть. Но если они будут приняты, то конкретное их наполнение придется разрабатывать. А тут рецептов нет! Все зависит от специфичных особенностей той или иной семьи и того или иного бизнеса, принадлежащего ей.

### **III. Организация**

#### **11. Культура организации: зачем она и как работает**

«Корпоративная культура» – термин, который стал часто звучать из уст преподавателей бизнес-дисциплин, студентов управленческих специальностей и, наконец, руководителей. Термин становится популярным, только вот что за ним скрывается. На своих тренингах мы часто обращаемся к этой теме. И начинаем ее с вопроса: «Что такое культура?». И если просвещенный читатель сможет сразу сформулировать ответ, то снимаем шляпу. Редко находится человек, который может дать сносное определение. И это притом, что мы гордимся нашей «культурностью». Однако если мы не можем дать определение «культуре», можем ли мы говорить о том, что такое организационная культура и как она «работает». Итак, начнем с определений. Однако...

##### **Что такое культура в целом?**

А. Кребер и К.Клакхон дают достаточно емкое определение:

«Культура состоит из эксплицитных и имплицитных норм, определяющих поведение, осваиваемое и опосредуемое при помощи символов; она возникает в результате деятельности групп людей, включая ее воплощение в средствах. Сущностное ядро культуры составляют традиционные (исторически сложившиеся и акцентуированные идеи, особенно те, которым приписывается особая ценность. Культурные системы могут рассматриваться, с одной

стороны, как результаты деятельности людей, а с другой стороны – как ее регуляторы».<sup>47</sup>

**Человеком становится тот, кто побеждает в себе животное начало, из дикаря превращается в личность.**

Иммануил Кант

Действительно определение емкое, только вряд ли его можно назвать простым.

Г. Ховштед определяет культуру, как «коллективное программирование мыслей, которое отличает одну категорию людей от другой». Ключевое выражение в этом определении – коллективное программирование.<sup>48</sup> Это определение гораздо проще и понятнее. Стоит только задать вопрос, **кто же программисты?** Вполне вероятно, что можно говорить о том, что **есть субъекты культуры и объекты культуры.**

**Культура – это нечто, навязываемое сопротивляющемуся большинству меньшинством, сумевшим присвоить себе средства принуждения власти.**

Зигмунд Фрейд

Пригожин А.И. определяет культуру как самое общее понятие, означающее все ценное, накопленное человечеством, иначе говоря, то, что сами люди таковыми считают: материальные, духовные, социальные ценности.<sup>49</sup>

Нам очень нравится определение, которое мы почерпнули в одной из энциклопедий: «Культура – это совокупность материальных

<sup>47</sup> Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: a critical review of concepts and definitions //Cambridge, MA: Peabody Museum, 1952. Vol. 47, № 1, P 96-97

<sup>48</sup> Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – С.50

<sup>49</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – С.707

и нематериальных **ценностей** того или иного общества (социума)»<sup>50</sup>. А в другом месте мы увидели такое определение: «Культура является основой для принятия решений, в том числе и управленческих». Действительно, в ситуации отсутствия инструкций именно культура определит выбор из нескольких альтернатив, то или иное решение. Еще одно определение мы услышали на лекции по социологии профессора Гуревича на программе Доктор Делового Администрирования в Международной Академии Бизнеса: «Культура – это система ограничений наших инстинктов». Пожалуй, мы согласны и с этим определением. От него же мы услышали и другое определение: «Культура, это то, что остается у человека, когда он теряет память». Очень интересно! Рождаемся мы, очевидно, бескультурными. Но тогда, если брать компьютерную метафору, наша память, это жесткий диск, а культура, это БИОС. Но БИОС не появляется сам по себе. Его кто-то тоже программирует. Кто?

Красив, умен, слегка сутул,  
набит мировоззрением,  
вчера в себя мы заглянул  
и вышел с омерзением.

Игорь Губерман

### **Что такое тогда корпоративная культура?**

Определений этому термину множество. Приведем некоторые из них.

«Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной

---

<sup>50</sup> Пусть авторы этого определения, с которым мы абсолютно согласны, простят нас за отсутствие прямой ссылки на них. Ну вот не помним, откуда взяли.



степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.»<sup>51</sup>

«Культура – это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.»<sup>52</sup>

Давайте посмотрим на современные предприятия. Возможно ли сейчас написать должностные, производственные, технические и прочие инструкции персоналу на все случаи жизни? Любой здравомыслящий руководитель и сотрудник кадровой службы ответят на это вопрос: «Нет!». Мало того, рабочий класс медленно, но верно заменяется классом профессиональных операторов, людей, которые управляют более или менее сложной техникой и имеют право принимать самостоятельные решения в пределах полномочий. А раз они сами принимают решения, значит, уже не все есть в инструкциях.

Как вы думаете, на что ориентируется сотрудник при принятии решений в отсутствии инструкций? Правильно – на свои знания и опыт. Но только ли? Очень велика вероятность, что способов сделать дело сотрудник знает несколько, и выбор между известными способами определяется **системой ценностей** этого работника, т. е. культурой. В данном случае – организационной.

**Цивилизация, культура, государство – угроза психофизическому здоровью людей.**

Лев Толстой

<sup>51</sup> Schawrtz H., Davis S. Matching corporate culture and Business Strategy // Organizational Dynamics, 1981. Vol.10. – P.33

<sup>52</sup> Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. – London: Institute of Personnel Management, 1993. – P.18

Дальнейшее техническое и прочее развитие приведет к тому, что все сложнее и сложнее будет определять должностные инструкции сотрудникам, все больше и больше станет у них возможных вариантов решения проблем и задач, больше возможностей и полномочий самим принимать решения. То есть роль организационной культуры как инструмента руководства производственным поведением сотрудников возрастет. Следовательно, есть большой смысл разобраться с тем, как она работает.

Итак, если культура – это система ценностей общества, то организационная культура – система ценностей организации. Только это не те ценности, которые объявлены менеджментом ценностями. Это то, что реально ценят сотрудники организации.

**Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации.**

Т. Питерс, Р. Уотерман

Если культура определяет поведение сотрудников, то есть смысл управлять системой ценностей. Таким образом, одна из ролей первого руководителя, да и других, – управлять культурой организации. Но для того, чтобы управлять чем-либо эффективно, надо не зависеть от того, чем управляешь. Иначе это взаимное управление.

Таким образом, руководитель должен быть «некультурным» по своей сущности. Только в этом случае он будет способен отказываться от текущей системы ценностей и вводить новую, более эффективную систему при необходимости. То есть он будет способен изменять производственное поведение сотрудников, изменяя их ценности. поменяю термин для тех, кто сложно

воспринимает «некультурные». Руководителям выгодно быть «надкультурными», т. е. способными изменять ценностные установки сотрудников по мере необходимости. Далее, создав новую систему ценностей, руководители некоторое время получают выгоды от ее эксплуатации и немедленно отказываются от нее и вводят полностью или частично новую при неэффективности старой.

**Эффективный руководитель по своей природе бескультурен и беспринципен.**

### **Приверженность и обязательства.**

В теории корпоративного управления<sup>53</sup> часто встречается английский термин «commitment». Он означает приверженность, взгляды. В контексте, как корпоративного управления, так и общего менеджмента термин означает приверженность членов совета директоров, руководителей, сотрудников предприятия принципам корпоративного управления, принципам соблюдения прав владельцев и их интересов. Приверженность – это внутренние убеждения, внутренняя система ценностей. Она не появляется сама, ее невозможно привить приказами или распоряжениями. Приверженность появляется при последовательном применении инструментов формирования и развития системы ценностей, т.е. корпоративной культуры.

**Культура – это насильственная штамповка определенного типа человека.**

Проф. Нуржанов Б. (КазНУ)

<sup>53</sup> Корпоративное управление – система взаимоотношений между владельцами и наемным менеджментом, обеспечивающее сохранение и преумножение благосостояния владельцев.

Таким образом, владельцам стоит, а директора и управляющие обязаны формировать корпоративную культуру. При этом директора и управляющие обязаны и сами быть носителями определенной системы ценностей, которая бы приводила к учету интересов владельцев, и демонстрировать эту культуру подчиненным. В этом случае появляется дополнительная гарантия того, что интересы владельцев будут соблюдены.

**Коллективный сон на рабочем месте укрепляет корпоративный дух!**

<http://www.master-class.spb.ru/hum-men>

### Как работает организационная культура

Теперь давайте разберемся, как работает культура (система ценностей) и как можно руководить производственным поведением сотрудников с ее помощью. Для этого определим элементы организационной культуры.

### Элементы культуры

Согласно одной из теорий, существуют элементы культуры высшего и низшего уровня.<sup>54</sup>

К элементам высшего уровня относятся:

- миссия организации;
- ценности;
- символы (название организации, знамя, логотип, фирменный знак, эмблема, торговые марки и др.);
- слоганы и девизы, гимн.

---

<sup>54</sup> Организация и управление бизнесом: инструменты руководителя. – на CD. – ООО «Равновесие медиа», оформление, издание, 2004, - Корпорация «Диполь», разработка, 2004

К элементам низшего уровня относятся:

- нормы;
- мораль (этика);
- ритуалы;
- традиции и привычки;
- язык;
- мифы;
- история;
- герои;
- искусство и др.

### Элементы высшего уровня

**Элементы** высшего уровня вроде как ориентированы на внешнюю аудиторию организации. С их помощью у заинтересованных лиц (сюда можно отнести и потенциальных инвесторов, и клиентов, и тех, кто в будущем будет устраиваться на работу) формируется впечатление об организации. Однако давайте посмотрим на них внимательнее. Посмотрим, как эти элементы могут влиять на менеджеров и сотрудников.

Все начинается с **миссии**. Есть определение: «Миссия – это формулировка о социальном предназначении предприятия, о смысле его существования». Но миссии посвящена отдельная лекция.

**Ценности** организации, это не то, что появилось, само собой.<sup>55</sup> Ценности, это то, что менеджмент объявил ценностью. И не просто объявил, а постоянно пропагандирует. Ценности, это система ориентиров для сотрудников. Они необходимы, чтобы сотрудники

---

<sup>55</sup> В действительности часто все не совсем так. Если определенные ценности не предлагаются сотрудникам менеджментом, не пропагандируются, то появятся другие, неуправляемые. И где гарантия, что эти ценности будут работать на цели владельцев?

знали, что брать в расчет при принятии решений и при отсутствии инструкции. Например, хорошо установленная в организации ценность «клиентская ориентация» укажет сотрудникам какое решение выбрать при прочих равных. Под «хорошо установленная» мы имеем ввиду, что она так распропагандирована и так отслеживается, что сотрудники стали в нее верить.

Следующий элемент – **символы** организации: название, знамя, логотип, эмблема, торговые марки. То, как они срабатывают, выглядит так.

Фактически в организационном контексте, символы, это некие графические образы, которые должны вызывать у сотрудников определенные ассоциации. Вопрос: «Какие?». Глядя на символы сотрудники должны вспоминать или миссию, или ценности компании. Может не все. Но для этого необходимо проводить процедуру **символизации**, т.е. разъяснять сотрудникам смысл графического объекта. При этом скорее всего не важно, что там нарисовано, важны разъяснения. Хотя для графики лучше использовать какие-то принятые в культуре образы.

А дальше так. Создаем корпоративное событие с положительным контекстом. Например, празднование достижений, или Новый Год, или Наурыз, или ... Собираем коллектив. Поздравляем его. Создаем хорошее настроение. Слегка подпаиваем, для снижения уровня критичности мышления. Раздаем премии, подарки, награды для еще большего поднятия настроения. Во время всех официальных и неофициальных поздравлений, в речах, тостах и т. д. реферируем к символу, например, к Знамени компании, еще раз разъясняем его смысл. При этом символ надо сделать как можно заметнее. Например, поставить у Знамени двух рослых и привлекательных мужчин с обнаженными шашками в униформе.

Обнаженное оружие как источник опасности привлекает внимание. А может, это будут барабанщики. Звук тоже привлечет внимание. А если коллектив мужской, то подойдут две красивые девушки в привлекательных нарядах.

На наш барак пошли столбы  
свободы, равенства и братства;  
все, что сработали рабы,  
всегда работает на рабство.

Игорь Губерман

После такого корпоративного события для улучшения производительности достаточно показать символ (поднять Знамя над офисом или установить его в холе организации) и сработают условные рефлексy: люди с утра увидят символ, рефлексy вспомнят корпоративное событие, настроение улучшится, дух поднимется, и в хорошем расположении духа люди пойдут на рабочие места, производительность и удовлетворенность работой вырастут. А для того чтобы рефлекс не затухал, надо периодически устраивать очередное корпоративное действо и выносить на публику символ, поддерживая рефлекс. Все просто, прямо по Павлову – лампочка загорелась, слюна потекла. Может, это и манипуляция, зато полезная всем: и сотрудникам, и менеджменту.

**Бактерия: ...у многих единственная культура...**

**Слоганы, девизы, гимн** – те же символы, но не графические, а словесные (вербальные). И работают так же. Только есть одна дополнительная особенность. Те слова, которые люди произносят добровольно, легко становятся их верованиями. Ведь надо же себе

как-то объяснить эту добровольность. На этом основаны процедуры и обряды инициации (введение или вступление на пост, в должность, прием в какую-то группу и т. д.), которые содержат клятвы и присяги.

Гимн – это хвала компании. Спели гимн в минуты душевного порыва, связанного с премией, подарками или просто корпоративной тусовкой, и сами поверили в замечательность своей компании. Затем надо подбодрить персонал, сказали пару слов из текста – и настроение получше, и работа стала поинтереснее. Музыкальная фраза из гимна также может включить нужные рефлексy. Например, вспомните, что вы ощущаете, когда слышите музыку вашей юности. Примером использования гимна может служить корпорация «Куат». Когда им звонили, то при переключении с номера на номер во внутренней АТС во время паузы звонящий слышал гимн компании.

Когда мы спешу, суечусь и сную,  
то словно живу на вокзале  
и жизнь проживаю совсем не свою,  
а чью-то, что нам навязали.

Игорь Губерман

### **Элементы низшего уровня**

Элементы низшего уровня тоже хорошо работают. Они поддерживают высший уровень. Мы опишем инструменты. А содержание этих инструментов определяется миссией, ценностями, целями и стратегиями организации.

**О нормах, морали и этике** мы расскажем в отдельной лекции. А вот о других элементах давайте поговорим.

**Традиции, ритуалы и привычки** – это динамические стереотипы – стандартные большие или маленькие



последовательности действий, которые могут влиять на результаты труда как позитивно, так и негативно. Примерами ритуалов могут служить посвящение в специальность, увольнение, подъем знамени компании и многие другие. Как и слоганы, девизы и гимн, ритуалы реферируют к позитивным эмоциям и при хорошо поставленной связи между результатами труда и ритуалами могут служить условным стимулом для выполнения работы.

Создание и закрепление позитивных привычек и традиций приводит к росту производительности. Например, привычка приходить за 10 минут до начала работы или традиция рабочих династий. После того как привычка или традиция закрепились в культуре организации, сотрудники будут выполнять определяемые этими привычками и традициями действия автоматически, не задумываясь. Таким образом, полезные привычки и традиции надо придумывать, внедрять в коллективы и поддерживать.

Например, в АО «Химфарм» (г.Шимкент) проводился конкурс на самую большую династию, которая работала и работает на заводе; общество финансировало свадьбы, если жених и невеста из компании.

**Язык** является единственным инструментом управления и передает массу информации для других случаев. Отсутствие общего языка приводит к непониманию, ослаблению взаимодействия и к снижению эффективности, к «Вавилонскому столпотворению». Надо сказать, что десятилетия отсутствия бизнеса на территории СССР привели к тому, что деловой язык у нас сейчас основан во многом на англоязычных терминах. И при этом часто сотрудники не понимают сути этих терминов, что осложняет взаимопонимание. Посмотрите, у нас сейчас столько «менеджеров» развелось, что скоро каждый кондуктор станет менеджером автобуса. А ведь классически

менеджер – человек, управляющий другими людьми, человек, занимающийся управленческой деятельностью больше, чем профессиональной. Скажем, бригадира нельзя назвать менеджером, так как он занимается специфической профессиональной работой.

Мы уже не говорим о более сложных терминах. Например, из многих сотен слушателей наших семинаров и тренингов на вопрос, что такое «маркетинг», толково ответили едва ли пара десятков человек. А термином-то пользуются направо и налево. Но если термины мы понимаем по-разному, то каков шанс, что у нас будет хорошее рабочее взаимопонимание и взаимодействие?

Для того чтобы найти общий язык, надо создавать корпоративный глоссарий. Делается это через постоянное обучение персонала. Лучше учиться у постоянных и толковых преподавателей, иначе есть риск сформировать разное понимание терминов у разных групп сотрудников. Подходят также нормативные документы компании со словарями терминов, включенными в текст. Хорошим примером таких документов являются законы.

Язык, это в первую очередь средство передачи информации.

Для эффективного управления сложность языка должна соответствовать сложности управляемой системы. Управление сложной системой простым языком приводит к деградации системы. Управление простой системой сложным языком делает систему неповоротливой, а управление системой сложным и дорогим.

Т.к. отдельное слово может иметь множество значений, то лингвистические коды в системе должны пониматься ее участниками одинаково, иначе система будет плохо управляемой.

**Мифы** – это вымышленные истории. Они часто являются образцом того, как «следует» жить. Например, типичными мифами являются сказки. И эти сказки формируют ценности у ребенка в тот момент, когда нет еще критичного мышления, опыта. И формируют ценности ближайшие, самые дорогие люди – мамы и папы, бабушки и дедушки.

**– Подумай только, пожирать трупы убитых животных! Людоедство под маской культуры! Все болезни происходят от мяса.**

(Ильф и Петров. «Двенадцать стульев»)

Если внимательно рассматривать русские народные сказки, именно народные, а не авторские, то мы не обнаружим в них ни труда, ни денег, в отличие, скажем, от немецкой или узбекской сказки. Зато увидим, что все обязательно должно закончиться пьянкой («...по усам текло, а в рот не попало...»), а блага, кроме волшебства (как и во многих сказках разных культур), добываются воровством (вскочил на серого волка, яблоко украл, Жар-птицу украл, невесту выкрал). Вот и выработался стереотип.

Менеджменту компаний есть смысл создавать или подбирать мифы, которые задавали бы сотрудникам выгодные компании стереотипы и ценности. И пропагандировать эти мифы. Такие мифы могут содержать истории о «трудовых подвигах» или делах известных и неизвестных героев, не работавших или работавших на предприятии. Скажем, для воспитания молодых руководителей подойдут истории о великих менеджерах мира, таких, как Деминг или Якокка.

**История** компании – тоже инструмент управления. «История учит!». Если мы покажем, **как(!)** работали на нашем предприятии предыдущие поколения, то современное, возможно, возьмет пример

и захочет работать не хуже. А если мы сотрудникам скажем: «Это нам завещали наши предки», то поставим их вообще в безвыходное положение. С предками не поспоришь, хотя бы потому, что они мертвы. А вот в их уста можно вложить многое.

**Если человеку гордиться нечем, то он как минимум может вспомнить предков.**

По мере необходимости историю компании можно трактовать по-разному, внушая разные ценности сотрудникам. Другими словами, историю своей организации надо фиксировать и беречь. Это делалось раньше и это уже восстанавливается на предприятиях страны. Появляются, обновляются и развиваются корпоративные музеи. Это здорово, это влияние на систему ценностей, на настроение коллектива, а через него – на производительность.

И у многих предприятий есть на что посмотреть. Мы видели лица детей, которые пришли в корпоративный музей познакомиться с местом, где работают их родители. Уверяю вас, это прямое управление производительностью труда родителей.

В некоторых местах на стенах цехов мы видели надписи с датами организации заводов. И когда разница между днем сегодняшним и днем организации производства более ста лет, надо думать, что кого-то это подстимулирует. И не важно, что сто лет назад завод был в десятки раз меньше и, возможно, стоял в другом месте, а кирпичи от тех старых стен давно развалились. Важен стимулирующий эффект истории завода.

Молодые предприятия спросят, а что делать, если истории еще нет? Тут есть два пути.

Первый – присоединиться к кому-нибудь, у кого есть история, и назвать себя правопреемниками. Даже если это всего лишь слабая связь, то она **есть**. Мы совершенно согласны с некоторыми

организациями, которые применяют такую стратегию, в том числе и как маркетинговую.<sup>56</sup> Почему бы и нет.

Второй – написать свою историю. Та «реальная» история страны, города, предприятия, которую мы знаем, часто не очень реальна, потому что история пишется и переписывается под текущие задачи. Посмотрите для примера на некоторые страны СНГ. Кто нам мешает написать несколько мифов и выдать их за реальную историю компании? Никто. И некоторую систему ценностей мы в нее включим. В общем, историю стоит писать и переписывать.

**Человек собрал воедино мудрость всех своих предков, и, гляди-ка, каков болван!**

Э. Канетти

**Герои** – это часть истории компании, в том числе и новейшей. Герои – это образцы для подражания. Это примеры гражданского подвига на благо предприятия (читай – владельцев). Героев надо создавать, чтобы все знали, как надо себя вести и как надо работать, чтобы заслужить материальное и нематериальное внимание руководителей. Многие наши сотрудники, воспитанные еще в советские времена, считают, например, что умереть на работе – это подвиг. Мы это подвигом не считаем, даже очень наоборот. Но мешать думать так сотрудникам не собираемся, и тоже, даже очень наоборот.

Хотим обратить внимание на то, что человек может совершить подвиг, но героем при этом не стать. Формирование героя, это комплекс PR мероприятий.

Не исключено, что героев в организации надо создавать несколько, по основным бизнес-процессам в организации. Например, Стаханов и Ангелина в свое время неслабо потрудились на ниве

---

<sup>56</sup> Например, некоторые казахстанские банки.

повышения производительности, один в промышленности, другая в сельском хозяйстве.

С героями есть ряд сложностей.

Герой может зазнаться. Чтобы избежать этого, стоит чувствовать не личность, а поступок.

Герой может позднее сделать что-то такое, за что мы его должны будем наказывать, стать антигероем. Поэтому за героями стоит присматривать. А то как наказывать героев? Рассыплется весь имидж. Чтобы герои не зазнавались и не успевали совершить проступки, их надо достаточно часто менять.

Исходя из изложенного выше, лучший герой – это мертвый герой. Он не зазнается, не «накосячит». Ему, как и предкам, можно вкладывать в уста различные идеи. Поэтому если у вас погиб или умер сотрудник, стоит провести экспертизу на возможность сделать из него героя. Никому от этого хуже не станет. Герою, вероятнее всего, все равно, родственники будут благодарны, предприятие получит пользу. Единственный, на наш взгляд, случай, когда точно не стоит создавать героя, это смерть при нарушении правил техники безопасности.

То, что мы написали выше достаточно прагматично, но, как нам представляется, государство поступает именно так. Есть с чего брать пример.

**Искусство** тоже создает ценности. Кто-то может спросить, а как это можно соотнести с производством. Да просто. Как-то мы были на презентации коньяка, которую проводила компания «Семиречье» в музее Кастеева в Алматы. Угадайте, чему была посвящена экспозиция в этот вечер. Правильно, алкоголю. И экспозиция была классная. Наверняка такой подход стимулирует не только покупателей, но и персонал.

На двух крупных предприятиях, с которыми мы сотрудничаем, на стенах висят картины, выполненные детьми сотрудников. Как вы думаете, о чем эти картины? Конечно же, – папа на работе, мама на работе.

Различные капустники, вечеринки с выступлениями сотрудников, КВНы – все это использует элементы искусства, а тема, как правило, работа.

Есть и другие элементы культуры, которые не приведены в данной лекции, но, очевидно, влияют на систему ценностей сотрудников и опосредованно на их производительность. Объявленные ценности, образ мыслей, материальные формы и др. – это то, о чем не написано, но чтобы эффективно руководить трудовым поведением сотрудников, есть смысл разобраться и с ними.

Мы надеемся, что убедили вас внимательнее отнестись к вопросам корпоративной культуры. Хочется верить, что этим всерьез начнет заниматься все больше и больше предприятий. Главным в вопросах строительства корпоративной культуры остается первый руководитель или Председатель Совета Директоров. А помогают ему все руководители. Систему же корпоративной культуры поддерживает служба персонала (читай – Замполиты).

**Человек – мера всех вещей.**

Протагор

### **Заключение**

Вероятно, что эта лекция показалась кому-то излишне прагматичной. В действительности, это не показалось, это так и есть. Просто вопросы культуры не принято обсуждать так прямо. Это табу.

|                                             |
|---------------------------------------------|
| <b>Что не обсуждается, то неуправляемо.</b> |
|---------------------------------------------|

Ибо если их обсуждать, то приходит осознание того, как культура управляет нами. А это вредно для общества, так как если приходит осознание механизмов влияния, то исчезает руководство. Таким образом, культура защищает сама себя. И это здорово. А мы, управляя ею, и будем руководить коллективами. Более того, если мы руководим сотрудниками эффективно, то хорошо и нам, и им, ибо «на-гора» выдается больше, и зарплата сотрудников от этого растет.



## 12. Миссия, как инструмент управления

*Смысл деятельности лежит за ее пределами.  
Смысл жизни лежит за пределами жизни.*

### Введение

В теории и практике стратегического управления организацией большое значение придается такому инструменту, как **миссия**. Ей посвящено множество страниц в сотнях учебников. Но нам не удалось встретить объяснения, почему она работает. Почему некая формулировка - идея побуждает людей работать лучше, испытывать положительные эмоции по поводу своей работы, гордость? Получив ответ на этот вопрос, руководитель сможет лучше применять этот инструмент, лучше стимулировать<sup>57</sup> своих сотрудников.

### Определение

Чтобы разобраться с поставленными вопросами и понять, как можно эффективнее применять миссию организации, сначала стоит определиться с тем, что же такое **миссия**.

**Миссия** — роль, которую отводит себе организация в обществе (или индивидуальная личность ставит перед собой).<sup>58</sup>

В случае широкого понимания **миссия** рассматривается как констатация философии и смысла существования организации.<sup>59</sup>

**Миссия** - это причина существования предприятия.<sup>60</sup>

<sup>57</sup> В настоящей лекции мы будем употреблять термин «стимулировать» для описания приемов, которые используют руководители для побуждения сотрудников к труду через влияние на их внутренние потребности или мотивы. Нам представляется, что термин «мотивировать», который часто встречается в деловой литературе, употребляется некорректно. Мотивация – это внутренние потребности. Руководитель влияет на мотивы, удовлетворяя или не удовлетворяя их, через стимулы.

<sup>58</sup> Википедия

<sup>59</sup> <http://examen.od.ua/strateg/page57.html>

<sup>60</sup> <http://examen.od.ua/shpora/mission.html>

**Миссия** «...предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма несет потребителям?»»<sup>61</sup>

Если взять за основу подчеркнутые<sup>62</sup> слова в приведенных выше определениях и применить одно из правил системного подхода, которое говорит, что смысл любой деятельности лежит за пределами этой деятельности, то можно дать следующее определение **миссии**.

**Миссия – это формулировка о социальном предназначении организации.**

Ключевым словом в этом определении является слово «социальном», которое указывает на предназначенность организации для общества.

Следует упомянуть, что и учебники по стратегическому менеджменту<sup>63</sup>, и преподаватели часто слабо отличают **миссию** и цели организации, не могут указать на значимую разницу. Мы бы предложили следующий существенный критерий. **Цели, это то, что организация хочет получить. Миссия, это то, что организация намерена отдавать, приносить в этот мир.**

### **Что первично миссия или цели**

Учебники по стратегическому управлению часто говорят о том, что **миссия** организации первична по отношению к целям организации. Но все зависит от точки зрения. Дело в том, что процесс создания **миссии** организации, это осознанный, целесообразный процесс. Т.е. **миссия** вырабатывается владельцами и руководителями организации с какой-то целью. Очевидно, эта цель сформировать организационную культуру и идеологию таким

<sup>61</sup> [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_15/article\\_1636/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_1636/)

<sup>62</sup> Подчеркнуто автором лекции.

<sup>63</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 46-60

образом, чтобы сотрудники лучше работали, были более дисциплинированы и гордились своей работой. Но это означает, что **миссия** вторична по отношению к целям руководства и владельцев.<sup>64</sup>

Хотелось бы в контексте последнего абзаца вспомнить одну, известную многим притчу. Утром идет прохожий по городу и видит, как три каменщика кладут стену. Он спрашивает у них: «Что вы делаете?». «Кирпичи кладу» - говорит первый. «Семью кормлю» - отвечает второй. «Строю храм во славу господу» - говорит третий.

Вопрос простой, кто же из них с большей вероятностью закончит дело? Кирпичи класть и семью можно кормить и в другом месте.

У этой притчи есть наше собственное продолжение. Вечером возвращается прохожий и видит тех же трех каменщиков. Вопрос, кто из них с большей вероятностью больше сделал, меньше устал и лучше настроение?

Вот это и есть результат наличия миссии или смысла деятельности!

### **Природа миссии**

Теперь давайте попробуем понять, откуда появляется идея миссии и как она работает. В природе человека есть два основных инстинкта – инстинкт выживания и инстинкт продолжения рода. Возьмем второй инстинкт. Этот инстинкт побуждает заботиться о всей популяции. Его действие проявляется не только в рождении потомства, но и в охране этого потомства до достижения им

---

<sup>64</sup> Стоит еще и добавить то, что у организации, как социо-технической системы целей быть не может. Цели ставят люди, поэтому цели – это признак социальной системы. Под целями организации стоит понимать или социально-приемлемо сформулированные цели владельцев или руководителей, или согласованные цели различных групп заинтересованных лиц (владельцев, руководителей, сотрудников, представителей государственных органов, покупателей, поставщиков и т.д.)

зрелости. Однако, это только одна сторона этого инстинкта. Вторая его сторона, это социальная функция, или обеспечения сохранности популяции, всего рода или родственного генофонда. Животные, реализуя эту часть инстинкта, вместе охотятся, в то время как некоторые члены группы охраняют потомство. Кто-то несет охранную функцию, иногда жертвуя собой, в то время как остальные отдыхают или питаются. Кто-то может обучать «молодежь» своей группы и не только непосредственно родственную по крови и т.д. Таким образом, реализуется социальная часть инстинкта продолжения рода.

Однако у природы должен быть механизм, побуждающий инстинкт к реализации. Этот механизм – эмоции. И наиболее частая эмоция при реализации инстинкта – удовольствие. Таким образом, человек должен испытывать удовольствие при реализации социальной функции. Что и происходит. Нам **представляется, что, если человек не занимается социальным служением хотя бы в малой доле, он вряд ли сможет почувствовать себя счастливым.**

Но поскольку фактор генетической близости становится неактуальным в разных по составу и географии человеческих популяциях, то факторами, объединяющими людей в группы, становятся географическая близость, сходство деятельности или идеологии и др. При этом для человека или группы можно с уверенностью утверждать, что чем больше масштаб и значимость социальных действий, тем большую гордость за свои действия и соответствующее удовольствие испытывают люди.

В психологической, философской, художественной литературе очень частая тема – смысл жизни. Большинство людей с более или менее развитым интеллектом задумываются о смысле жизни и не находят его. Это приносит им массу дискомфорта, делает качество

их жизни низким. Рискну предположить, что смысл жизни и личная миссия – это одно и то же, и лежат они за пределами жизни. Т.е. смысл жизни человека лежит в социальном служении. У людей, обретших такой смысл жизни выше качество жизни, они реже страдают наркоманиями и алкоголизмом. Таким образом, миссия или смысл жизни реализует один из компонентов инстинкта продолжения рода. И эта реализация доставляет людям удовольствие. Именно поэтому идеи «социального служения» так популярны в человеческом обществе.

Два смысла в жизни – внутренний и внешний;

У внешнего – дела, семья, успех,

А внутренний – неясный и нездешний –

В ответственности каждого за всех.

Игорь Губерман

Однако способен ли человек сам найти свой смысл жизни. Можно предположить, что чаще всего нет. Мы приходим в этот мир не своему замыслу, и постигать смысл жизни, который лежит за ее пределами, очень непросто. При этом в человеческой истории и мифах встречаются личности, которые обрели смысл жизни. Но их очень немного. Этих людей называют **мессиями**. Если верить мифам и истории, то часто они не сами обретали смысл жизни. Этот смысл им ниспосылался.

**Человек, не реализующий социальное служение хотя бы в какой-то части, вряд ли будет чувствовать себя действительно счастливым.**

### Как «работает» миссия

Таким образом, владельцы бизнесов и руководители, придумывая миссию организации, «ниспосылают» смысл жизни сотрудникам. Если формулировка миссии хорошо продумана и социально ориентирована, а механизмы ее пропаганды эффективны, то сотрудники получают удовольствие и от процессов, и от социальных результатов своего труда. Они больше мотивированы и лояльны к предприятию со всеми вытекающими из этого последствиями. Метафора «счастье в труде» именно для таких случаев.

### Заключение

Выводы из этой лекции простые. Работодателям, там, где этого еще не произошло, стоит задуматься о том, чтобы сформулировать миссию организации и разработать механизмы ее пропаганды для стимулирования сотрудников. Польза от миссии есть для всех. Сотрудники лучше и ответственней работают, и, естественно, больше зарабатывают. Они счастливее от своей социальной роли, качество их жизни выше. Руководители и владельцы с помощью миссии обеспечивают рост производительности, развитие организации и достижение организацией поставленных ей целей.

## **13. Мораль как инструмент управления**

### **Введение**

Поводов для обсуждения этой темы у нас множество. При консультировании руководителей, при обучении персонала организаций мы часто сталкиваемся с вопросами деловой этики, морали, норм и культуры в целом.

Не можем сказать, что этими вопросами мы интересуемся давно. Нет. Еще пятнадцать лет назад, когда мы были студентами программы Магистр Делового Администрирования элементы морали и этики, которые мы слышали от преподавателей - иностранцев, вызывали раздражение. Возникали мысли о том, что нас учат такой жесткой вещи как бизнес, и причем здесь мораль. Эта мораль еще в советские времена "проела плешь".

Однако постепенно, на примерах различных предприятий стало доходить, как это все работает. В этой лекции мы сначала приведем определения некоторых понятий. Затем предложим примеры того, как нарушение этики, морали и норм приводит к неэффективности бизнеса: демотивирует коллективы, тормозит их развитие, ухудшает взаимоотношения с клиентами.

### **Определения**

Начнем с определений. "Мораль - один из основных способов нормативной регуляции действий человека в обществе...Мораль регулирует поведение и сознание человека в той или иной степени во всех без исключения сферах общественной жизни - в труде, в быту..."<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Большая Советская Энциклопедия, т. 16, стр. 559 -560.

"Этика - ... наука, объектом изучения которой является мораль".<sup>66</sup>

"Норма - 2) Общеизвестное в определенной социальной среде правило, воззрение; правило поведения людей в обществе..."<sup>67</sup>

Может возникнуть вопрос, почему определения взяты из Большой Советской Энциклопедии, ведь мы строим капитализм? Дело в том, что приведенные определения, как в буржуазной, так и в коммунистической философии одинаковы.

Кроме того, необходимо пояснить, как поведение человека в обществе в целом может служить поводом для обсуждения на корпоративном уровне. Если посмотрим внимательно на наши предприятия, мы однозначно определим, что наши мораль и нормы, особенности поведения сотрудников все-таки имеют некоторые отличия от средних для того общества, в котором мы живем. И особенности поведения, в том числе и трудового поведения, наших сотрудников отличаются от поведения сотрудников, скажем, наших конкурентов. Эти особенности и есть отражение уникальных для нашего предприятия морали и норм. И они через трудовое поведение влияют, в конечном итоге, на результаты работы предприятия. При этом мораль и нормы в коллективах часто формируются с использованием руководителей и/или владельцев в качестве образца для подражания.

**МОРАЛЬ - для большинства это система обеспечения собственной правоты.**

**Роберт Музиль**

---

<sup>66</sup> Большая Советская Энциклопедия, т. 30, стр. 291

<sup>67</sup> Большая Советская Энциклопедия, т. 18, стр. 123



## Двойной стандарт

И еще одна мысль, прежде чем начнем приводить и разбирать примеры из жизни. В наших организациях часто руководители пытаются внедрить двойные, а иногда и тройные, стандарты поведения (а также морали и норм). Одни стандарты для взаимоотношений внутри коллектива, другие для взаимоотношений с внешними клиентами, и третьи для себя лично. Однако сотрудники - это цельные личности, и они выберут один стандарт. Т.е. если внутренние отношения в коллективе не выстроены, то на уровне работы с внешними клиентами тоже не будет порядка. Все мы в организации клиенты друг у друга. И нормы поведения по отношению к внутреннему клиенту должны быть такими же, как по отношению к внешнему.

## Мораль и коллектив

Начнем с первого в своей практике случая, когда одному из нас пришлось консультировать руководителя одного небольшого производства в Павлодаре. Дело было в 2001 году во время психологического декадника, где в перерыве между занятиями подошла женщина, представилась руководителем и совладельцем и попросила совета. Ее проблема была в высоком уровне воровства в коллективе. Надо было ставить диагноз. Первый вопрос был о наличии на предприятии кадровой службы. Ответ был: "Да". Второй вопрос был о том, чем эта служба занимается. Ответ удивил: "Политикой". Честно признаться, хотелось восхититься. В Алматы не многие предприятия дошли в тот момент до понимания того, что кадровые службы должны заниматься внутренними политиками. А здесь Павлодар! Второй вопрос: "Что это означает - Политикой?" Ответ был простой и шокирующий: "Мы их запугиваем". После такого ответа одна из причин воровства стала ясна. Не уверенные в

своем будущем сотрудники решали проблему собственного будущего, да и текущего выживания через воровство. На объяснение ситуации ушел час. Вроде бы дошло.

Другой пример о некоторых системах заработных плат и премирования, которые применяются в отечественных предприятиях. Начнем с заработных плат. Работодатели часто так хитро составляют трудовые контракты, что у них появляется возможность уменьшать заработные платы в качестве наказания. Это скрытая система штрафов. Но Трудовой Кодекс однозначно запрещает штрафы. Налицо не только нарушение этики, но и нарушение сути Закона. И сотрудники об этом знают. Но, не имея возможности противостоять этому явно или сменить работу, они соглашались с такой системой, при этом чувствуя себя рабами обстоятельств. Однако из истории мы знаем, что рабовладельческий строй погиб именно из-за неэффективной системы мотивации. Если работодатели думают, что такая система не встречает сопротивления и не снижает производительность, то они ошибаются. Исторических примеров тому масса. Даже если и нет явного сопротивления, то безынициативный коллектив уж точно есть. Мы и работали в организациях с такой системой оплаты и сталкивались этими системами как консультанты. Кроме убытков для организации мы в них ничего существенного не нашли. А убытки возникают в связи с тем, что сотрудник, чувствуя несправедливость «штрафа», начинает эту справедливость восстанавливать. При этом он может это сделать множеством способов – воровство, распускание слухов, саботаж и т.д.

Что касается систем премирования, то во многих организациях она не очевидна для сотрудников. Многие не знают, за что и в каких размерах выплачивается премия. Т.е. возникает множество разговоров о том, кто, сколько и почему получил. Премия часто выступает не инструментом поощрения нужного трудового поведения, а

инструментом взыскания за проступки. Это когда ее лишают. При этом часто демотивация налицо.

Одна из директоров розничной точки в Шымкенте рассказала недавно о том, что премия выделяется на нее и ее сотрудников вместе, и она делит ее сама каждый месяц. При этом провинившихся сотрудников она должна полностью или частично лишить премии и перераспределить ее между остальными и собой в том числе. Так вот, она всегда делит премию поровну, так как соблюдение политики компании разрушает командную работу, порождает обиды и зависть. Кроме того, сотрудники считают, что она лишает премии кого-то с тем, чтобы повысить размер своей.

Уважаемые руководители, такого инструмента управления как лишение премии не существует. Премия дается за вполне конкретные достижения. Ее нельзя лишить. Ее или начисляют, или нет.

Еще один пример уж очень частого нарушения морали в коллективах - это аттестации персонала в том виде, в котором с ней знакомо большинство наших людей, т.е. в «советском». Действительно, оценивать свой персонал необходимо. Вопрос о том, каким способом это делается. Та модель аттестаций, с которой большинство руководителей знакомо, происходит из советской модели. Но давайте вспомним, как мы относились к аттестациям. Какие разговоры велись в коллективах. Советские аттестации носили, чаще всего, воспитательный характер и демотивировали сотрудников надолго, если не навсегда. Однако ситуация изменилась, а модель продолжают тиражировать. И вот начинаются страхи и сомнения у сотрудников, люди начинают бояться за свою работу и заработную плату. Кто-то подумывает о смене работы и т.д. У сотрудников появляется ощущение, что начальники сейчас начнут расправляться с неугодными. Что часто и происходит. Коллектив деморализован. Желание делать работу хорошо снизилось. Людьюми правит страх. А к

чему может привести страх, уже написано в первом примере. Кроме того, страх может привести к росту прогулов, опозданий, заболеваемости, саботажа, увольнений и т.д. Насколько выгодно провоцировать такое настроение в коллективах решать руководителям. Ущерб посчитать сложно, но представить можно. Кто-то может решить, что мы против аттестаций. Нет. Мы за. Просто есть другие модели их проведения. Но руководители и кадровые службы об этом не знают или не хотят знать.

- Вчера чистили Скумбриевича, - сладострастно сказал первый, - пробиться нельзя было. Сначала все шло очень культурно. Скумбриевич так рассказал свою биографию, что ему все аплодировали. "Я, говорит, родился между молотом и наковальней". Этим он хотел подчеркнуть, что его родители были кузнецы. А потом из публики кто-то спросил: «Скажите, вы не помните, был такой торговый дом "Скумбриевич и сын. Скобяные товары"? Вы не тот Скумбриевич? "

И тут этот дурак возьми и скажи: «Я не Скумбриевич, мы сын". Представляете, что теперь с ним будет? Первая категория обеспечена.

Ильф и Петров. Золотой Теленок

Последний негативный пример на тему **мораль и коллектив** достаточно показателен. В одну очень уважаемую нами и давно работающую на рынке фирму приняли на работу нового Зама. И началось. Этот зам обвинил весь персонал в некомпетентности, а многих в воровстве. Он стал разрушать систему единоначалия, вмешиваться в работу неподчиненных ему подразделений, проводить изменения в работе без согласования с начальниками и специалистами. И до этого относительно дружный коллектив начал разрушаться. Кто-то уволился, кто-то стал об этом думать. Появилось напряжение, начало нарушаться взаимодействие между подразделениями. Пришлось принимать экстренные меры по

коррекции ситуации. Что-то удалось восстановить. Над чем-то пришлось еще работать. Ну а уволившихся специалистов уже не вернешь.

### **Положительный пример**

Есть и положительные примеры. Первый руководитель и совладелец одного из достаточно крупных промышленных предприятий на востоке Казахстана достаточно долго выпрашивал наше мнение о том, как может относиться коллектив к тому, что на предприятии работает достаточно много его родственников. Как управлять предприятием в ситуации, когда одни руководители наемные, другие нанятые? Как это отражается на мотивации сотрудников? Как объяснить появление новой машины у родственника, чья заработная плата явно не позволяет ему такое приобретение (машина была ему подарена)? Нам было очень приятно увидеть осознание проблемы у руководителя и владельца. Этот руководитель уже осознал, что соблюдение морали приводит к тому, что на предприятии работают лучшие из доступных специалистов в этой отрасли, и что у него есть возможность увести от конкурентов их отличных специалистов. Есть у нас и обратные примеры, когда из-за неэтичного поведения руководителей из организаций снимались и перемещались к конкурентам сотрудники целыми подразделениями.

**Даже шайка разбойников должна соблюдать какие-то требования морали, чтоб остаться шайкой; они могут грабить весь мир, но не друг друга.**

Р. Тагор

### **Мораль и обучение персонала**

Хотелось бы привести еще несколько примеров того, как нарушение этики внутри организации приводит к ухудшению

обучения и развития персонала. Таких примеров у нас много. Приведу четыре.

Первый пример. Нас пригласили для обсуждения возможностей обучения водителей-экспедиторов в одну дистрибьюторскую компанию. Задача состояла в обучении водителей общению с заказчиками - пожилыми людьми, проживающими в частном секторе. На первый взгляд задача простая. Но мы попросили организовать встречи с этими водителями до начала обучения. Нам предложили один из филиалов. Договорились с руководителем этого филиала о времени. Так вот, мы дважды договаривались о времени с этим руководителем, дважды приезжали и дважды не заставляли его на месте и не получали ни просьбы о переносе встречи, ни извиненный за доставленные неудобства. Мы отказались проводить тренинг в этой фирме понимая, что если так себя ведут руководители, то учить водителей бесполезно. Образец поведения у них всегда перед глазами.

Однако все-таки с несколькими опытными водителями состоялись беседы. И мы выяснили одну из причин проблем в общении с клиентами. Дело в том, что с целью экономии средств компания стала нанимать водителей из сельской молодежи, т.е. молодых ребят, недавно приехавших в большой город и согласных на маленькие заработные платы. Те из вас, кто имеет опыт переездов, знают, как нелегко адаптироваться в новой среде и культуре, сколько это занимает времени. Согласитесь, клиент алматинский и клиент сельский - это разные клиенты по уровню требований к сервису. Опытные водители рассказали, что они по-своему обучают молодежь, да только толку нет. Молодежь просто не понимает, что от них хотят или не доверяет рекомендациям, так как их личный опыт (читай сельский) диктует другие нормы поведения. Вот так фирма, пытаясь выиграть на заработной плате, разрушает свой бизнес. За меньшую оплату можно нанять только худших сотрудников. Это было еще

одной причиной отказа от обучения сотрудников этой фирмы. Вряд ли можно за короткое время тренинга обучить эффективности исключительно слабых сотрудников

Другие примеры из опыта проведения тренингов в подразделениях двух крупных нефтяных компаний. В одной из них тренинг был фактически сорван. В другой делались активные попытки его сорвать. А причина была и простая, и сложная одновременно. Дело в протекционизме. В первом случае практически все, во втором - двое участников были "блатными". К чему приводит такая ситуация. Дело в том, что если должностей, заработной платы или других благ можно добиться иначе, чем через собственное развитие, то обучаться таким сотрудникам нет никакого смысла. Они просто пересидят положенное время на одной должности, а затем перейдут (вернее «их перейдут» на другую). И может ничего страшного и нет, пусть себе идут. Но все еще сложнее. Такие люди, понимая свое положение, хотят, чтобы все выглядело так, что перемещение ими заслужено. При этом они не склонны что-то делать для этого сами. Легче не дать другим развиваться. А во время обучения, видя, что они проигрывают другим в квалификации, эти сотрудники склонны разрушить процесс обучения, но сохранить свое лицо. Разбор двух описанных выше ситуаций с руководителями таких сотрудников показал понимание руководителями ситуации и полную беспомощность в управлении ею. Вряд ли подразделения, укомплектованные по такому принципу, разовьются и станут успешными. А это значит, и весь бизнес не будет эффективным.

Последний пример, вернее примеры это о крепостном строе. Нет, уважаемый читатель — это не опечатка. Согласно Трудового Кодекса работодатель имеет право в случае обучения персонала заключать контракт о том, что сотрудник обязуется или проработать какое-то время после обучения, или возместить работодателю

истраченные на обучение деньги. Т.е. другими словами сотрудник обязан выкупить себя. Или его может выкупить другой работодатель. И никакого тебе «Юрьева дня». Последствия таких контрактов в том, что через какое-то время некоторые, если не многие сотрудники начинают отказываться от учебы. Им важно развязаться, наконец, с таким работодателем. При этом, пока не развязались, их мотивация к труду вызывает сомнения. Случаев таких мы знаем множество. И всегда при этом вспоминаем американские учебники по кадровому менеджменту и один из рекламных роликов банка «Империал»: «...кормить лучше надо...» господа работодатели, тогда не разлетятся. Если после учебы цена сотрудника на рынке труда выросла, то и зарплату бы повысить. А то сотруднику нет смысла «упираться».

### **Мораль и внешний клиент**

Прежде всего, хотелось бы дать определение слова клиент. В данном случае мы имеем в виду любого человека или организацию, с которой мы, так или иначе, общаемся. Это и покупатель, и сервисная организация, которая оказывает нам услуги, и наши поставщики и т.д. Мы обмениваемся с ними или товаром, или информацией, или деньгами, или выгодами. Все они наши клиенты.

Впервые одни из нас серьезно столкнулся с вопросами этичности отношений с клиентами, когда работал в Пенсионном Фонде Народного Банка Казахстана. В фонд часто обращались сотрудники других фондов в поисках работы. И одна из сотрудниц конкурента при этом рассказала, что у них невозможно работать. Клиенты фонда приходят в представительство сразу настроенные на конфликт. Много шума, ругани. Когда ее попросили объяснить причину такого поведения, то все стало ясно. Этот фонд использовал неэтичные методы привлечения вкладчиков. Через первых



руководителей предприятий сотрудников просто принуждали переходить в этот фонд, нарушая их права. И вот такие вкладчики приходили в представительство со своими проблемами в соответствующем настрое. Итог простой. В настоящее время этого фонда не существует, он слился с другим. И вот, беседуя с сотрудником уже двух объединенных фондов, мы узнаем, что после объединения в новой структуре стал преобладать все тот же неэтичный подход. И только через два года, когда ожидаемого эффекта от слияния не произошло, менеджмент задумался о новых этических подходах.

Два других примера очень похожи. Мы проводили тренинг по продажам в одной фирме, продающей оптом и в розницу высокотехнологичное оборудование. Обучали две группы по два дня. Но, несмотря на то, что в техниках продаж очень много интересных тем, группы почему-то постоянно сбивали нас на разрешение конфликтов с клиентами. Разбор ситуаций и опрос участников навели нас на мысли о том, что в отделе продаж существует норма - продать любой ценой. Продавцы при этом с целью продать формируют завышенные ожидания по отношению к качеству продаваемой продукции. Так как продукция высокотехнологична, требует настроек и умения работать, то сбои в ее работе при пользовании обычными клиентами, не имеющими специальной подготовки - дело обычное. Но так как сформированы очень высокие ожидания, то клиент сразу готов на конфликт. Мы интересовались потом мнением о продукции этой компании у ее крупных заказчиков. Все в один голос говорили, что она очень низкого качества. Однако мы уверены, что качество там стандартное, просто ожидания у клиентов формируются завышенными. Мы написали рекомендации руководителям.

Не успели мы закончить эти тренинги, как на нас вышел руководитель предприятия из Караганды с точно такой же проблемой.

Разница состояла в том, что в этом случае руководитель осознал проблему.

- Самое главное, - говорил Остап, прогуливаясь по просторному номеру гостиницы "Карлсбад", - это внести смятение в лагерь противника. Враг должен потерять душевное равновесие. Сделать это не так трудно. В конце концов люди больше всего пугаются непонятного. мы сам когда-то был мистиком-одиночкой и дошел до такого состояния, что нас можно было испугать простым финским ножом. Да, да. Побольше непонятного. мы убежден, что моя последняя телеграмма «мысленно вместе» произвела на нашего контрагента потрясающее впечатление. Все это-суперфосфат, удобрение. Пусть поволнуется. Клиента надо приучить к мысли, что ему придется отдать деньги. Его надо морально разоружить, подавить в нем реакционные собственнические инстинкты.

Ильф и Петров. Золотой Теленок

Последний пример достаточно свежий. Проводим тренинг по продажам в Актау в филиале компании, которая оказывает услуги, в том числе и очень крупным иностранным заказчикам. Суббота. Не рабочий день. В перерыве наблюдаем, как в офис через вахтера прорывается сотрудник. При этом они обмениваются очень неприятными выражениями в адрес друг друга. Сразу делаем на тренинге разбор. Обращаем внимание на то, что в этом же здании находятся офисы еще двух конкурентов. А вахтер может «случайно» дать совет новому клиенту, который еще не определился с выбором. Более того, у вахтера могут быть внуки, племянники, дети и т.д., которые работают у имеющих или потенциальных заказчиков. А Актау город маленький (Алматы, впрочем, тоже). Дальше в разборе указываем, что очень похожий, только более "мягкий" подход

существует и во взаимоотношениях внутри офиса. Вот вам внешний клиент, вот вам внутренний, вот вам и один стандарт.

**НЕНОРМАЛЬНЫЙ - не соответствующий стандарту.**

Амброз Бирс

### **Мораль и акционеры**

Для Казахстана, для многих, но не всех казахстанских предприятий пока не очень актуально заимствование средств на внешних и внутренних рынках. Но развитие не остановишь, а это значит рано или поздно необходимость в инвестиционных ресурсах возникнет. И начнутся эмиссии акций и облигаций. Только вот чьи бумаги будет покупать рынок? Инвестор хочет, чтобы вложенные средства были защищены, мало того приносили дивиденды. Вряд ли можно с уверенностью заранее сказать, кто сохранит и преумножит собственность. Но в этом случае потенциальные инвесторы будут делать свой выбор на основании других факторов. Одним из таких факторов во всем мире считается соблюдение этических норм и правил как внутри предприятия, так по отношению к внешним клиентам. Крупные заемщики на мировых финансовых рынках уже давно осознали этику и мораль как инструменты для привлечения инвестиций. Они разрабатывают и внедряют внутренние этические кодексы. От многих крупных заемщиков на территории СНГ инвесторы уже начали требовать этого. Не уверены, пришло ли это к нам. Если нет, то скоро придет.

Как-то разговаривали с начальником отдела маркетинга крупной государственной компании - монополиста. Он нам сказал, что очень трудно объяснять начальству необходимость мероприятий маркетинга и связей с общественностью. Но ведь и государственному АО рано или поздно понадобятся инвестиции. Судя по сообщениям прессы скорее рано. Кто купит их бумаги, например, облигации, если уже

сейчас не начать строительство имиджа ответственного, социального и этичного корпоративного гражданина.

**Все, что есть хорошего в жизни, либо незаконно, либо аморально, либо ведет к ожирению.**

Народная мудрость

### **Заключение. Мораль и развитие**

Кажется, что приведенных примеров достаточно для того, чтобы доказать, что соблюдение деловой морали и деловых норм является очень важным инструментом управления предприятием. Если мы хотим, чтобы наши сотрудники, клиенты, инвесторы и другие заинтересованные лица поддерживали предприятие в его планах, в его развитии, значит надо заниматься строительством этой морали, деловой культуры предприятия.

## **14. Трудовые отношения. Культура организации и социальная культура: различия города и села**

В последнее время на своих занятиях в корпоративных группах и на программе МВА Алматинского Университета Менеджмента мы постоянно сталкиваемся с жалобами работодателей на качество работы и производительность сотрудников – выходцев из села и переехавших на историческую родину из других стран. Работодатели говорят о том, что эта категория сотрудников работает плохо и некачественно. На вопрос о том, зачем же таких работников берут на работу и сохраняют, ответ простой, эта рабочая сила дешевле. Давайте попробуем разобраться в том, что происходит.

Казахстан относится к зоне рискованного земледелия. Т.е. при том, что доходы сельского населения не высокие, они еще и находятся в зоне существенного риска. Основное количество самозанятых в Казахстане или проживает в селе, или являются выходцами из села, проживающими в городе.<sup>68,69</sup> Бедность и рискованное земледелие и скотоводство выталкивают население из села в город. И именно оно является основным резервом рабочей силы для индустриального развития страны в целом и конкретных промышленных предприятий в частности. Сельские жители в Казахстане переезжали, и будут переезжать в город.

Приехавшие на историческую родину люди чаще всего это тоже бывшие сельские жители. Можно предположить, что определенный поток таких переселенцев будет сохраняться.

---

<sup>68</sup> Женщины составляют 60% из 2,7 млн самозанятых в Казахстане. Интернет газета Zona.kz. - <http://zonakz.net/articles/32839?mode=reply>

<sup>69</sup> Айман Жусупова. Феномен самозанятости в Казахстане как отражение специфики социально-экономического развития / Алматы: Институт мировой экономики и политики при Фонде Первого Президента Республики Казахстан – Лидера нации. – 2013. – 63 с.

Что же происходит с людьми, которые перемещаются из села в город?

Такой переезд, это переезд в другую – урбанистическую и индустриальную культуру, в другие социальные и трудовые отношения. В литературе по общей и социальной психологии много уделено тому, что происходит с человеком при перемещении в другую культуру. Но чаще говорится о перемещении в другую страну или другую лингвистическую среду. Такие переехавшие люди называются «маргинальными». Они плохо адаптируются к новой среде. Можно говорить о том, что полная адаптация наступает только в третьем поколении. И даже если человек родился и сформировался в селе, но в старших классах переехал в город, он в определенной мере будет оставаться маргинальным. Конечно, люди разные и адаптируются они по-разному, кто-то быстрее, кто-то медленнее. Мы же будем говорить в целом и в среднем.

Для целей понимания, что же происходит при перемещении из села в город мы, достаточного условно, выделили четыре культуры по типу производственных отношений и получения ресурсов для домохозяйства, для семьи:

- Скотоводческая;
- Земледельческая;
- Охотническая и собирательская;<sup>70</sup>
- Промышленная.

Давайте представим, каковы же особенности производственных и социальных отношений в этих культурах. Наши рассуждения представлены в Таблице 1.

---

<sup>70</sup> Эти культуры, скорее всего, в чистом виде в Казахстане не встречаются. Однако для целей наших рассуждений мы их вводим как культуры в чистом виде.

Таблица 1. Характер трудовых отношений в разных культурах.

|    |                                                                        | Скотоводческая культура                                                                                              | Земледельческая культура                                                      | Охотническая и собирательская культура                                                                                | Промышленная (городская) культура                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Труд                                                                   | Значительно универсальны й со специализацией                                                                         | Значительно универсальный со специализацией                                   | Специализированный с элементами универсализации                                                                       | Специализированный                                                                                                                                       |
| 2. | Характер труда/Работник                                                | Разнообразный/универсал                                                                                              | Разнообразный/универсал                                                       | Разнообразный/ в определенной степени специалист                                                                      | Монотонный/специалист                                                                                                                                    |
| 3. | Трудовое пространство и возможность передвижения в процессе труда      | Не ограничено, чаще всего вне помещения.                                                                             | Ограничено участком земли, чаще всего вне помещения.                          | Не ограничено, чаще всего вне помещения.                                                                              | Ограничено рабочим местом. Чаще всего в помещении.                                                                                                       |
| 4. | Физические условия труда                                               | Природные                                                                                                            | Природные                                                                     | Природные                                                                                                             | Чаще всего искусственные, могут быть вредные условия труда.                                                                                              |
| 5. | Трудовая коммуникация                                                  | Интенсивная со знакомыми людьми или отсутствует при определенных задачах. Язык общения родной, сельскохозяйственный. | Ограничена семьей, знакомы близко. Язык общения родной, сельскохозяйственный. | Ограничена партнерами или отсутствует. Знакомы долгое время или с детства. Язык общения родной, сельскохозяйственный. | Ограничена рабочей группой или отсутствует, большинство коллег малознакомы или незнакомы. Язык общения городской или промышленный, может быть не родным. |
| 6. | Трудовое творчество. Индивидуальное принятие решений в процессе труда. | Широкое. Творчество важнее порядка                                                                                   | Широкое, но ограниченное. Важны и творчество, и порядок                       | Широкое. Творчество важнее порядка.                                                                                   | Может отсутствовать. Порядок важнее творчества.                                                                                                          |
| 7. | Трудовые инструкции                                                    | Управление по задачам. Четких писанных инструкций нет.                                                               | Управление по задачам. Четких писанных инструкций нет.                        | Управление по задачам. Четких писанных инструкций нет.                                                                | Четкое следование инструкциям созданными другими.                                                                                                        |

|     |                                                                                                      |                                                                  |                                                                            |                                                                           |                                                                                                             |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | Трудовые отношения                                                                                   | Взаимоотношения важнее дела. Род – партнерство.                  | Важно и дело, и взаимоотношения. Семья – партнерство.                      | Важно дело и взаимоотношения с партнерами. Партнеры м/б не членами семьи. | Дело важнее взаимоотношений. Партнёрство в пределах задач с «чужими» людьми.                                |
| 9.  | Распределение дохода                                                                                 | Интенсивное перераспределение в пределах рода. Взаимопомощь.     | Членам семьи по нужде и необходимости                                      | По вкладу, договоренности, поровну или по нужде.                          | По трудовому вкладу                                                                                         |
| 10. | Принятие тактических и стратегических решений                                                        | Родом при приоритете мнений старших - носителей «родовой памяти» | Семьей при приоритете мнений старших                                       | Групповое с преобладанием мнений опытных.                                 | Групповая или индивидуальная выработка, индивидуальное принятие решений начальником.                        |
| 11. | Преобладающий горизонт мышления по времени Исполнителя/Владельца процесса (воспроизводственный цикл) | Год, 4 сезона.                                                   | Год, 4 сезона/ подготовка участка и воспроизводство плодородности – 5 лет. | Год.                                                                      | Основной производственный цикл/Воспроизводство производства – стратегии и инновации, стратегический период. |
| 12. | Язык                                                                                                 | Достаточно простой, образный.                                    | Достаточно простой, образный.                                              | Достаточно простой, образный.                                             | Сложный, описывающих сложные производственные процессы, логический.                                         |
| 13. | Требуемое практическое, прикладное образование                                                       | Простое, в основном навыки                                       | Простое, в основном навыки                                                 | Простое, в основном навыки.                                               | Сложное, важны и знания, и навыки.                                                                          |

Представленная таблица отражает только наблюдения и рассуждения авторов, и не является результатом научного исследования. Поэтому содержание таблицы может быть спорным. Это только пища для дальнейших рассуждений и исследований. Однако, проводимые нами опросы среди слушателей наших программ показывают, что эти рассуждения не вызывают существенных возражений или уточнений.



Если наши рассуждения хотя бы частично верны, то можно представить себе, как чувствует себя сельский житель, оказавшийся в промышленной городской производственной культуре. Он ощущает много непривычного, дискомфортного. Это может настораживать, пугать, вызывать защитные агрессию или депрессию.

Не зависимо от того, правы мы или не правы в деталях, можно говорить о том, что существенная разница в культуре и в отношениях между жителями в городе и селе есть. Можно говорить еще и о том, что тенденция стремления жителей села в город не ослабевает и вряд ли ослабнет в ближайшее время. Возникает вопрос, что же делать для лучшей и эффективной адаптации бывших сельских жителей к городу?

Решений, видимо, множество. Но мы пока видим одно. Это курсы по социальной и культурной адаптации к промышленной городской культуре. Аналоги этому решению есть. Крупные мультинациональные компании, отправляя свой персонал в другие страны, проводят специальные курсы для этого персонала и членов их семей для подготовки их к жизни в другой культуре. Это делают работодатели за свой счет. Представляется, что крупным промышленным предприятиям в Казахстане, которые массово принимают на работу выходцев из села и лиц, приехавших на историческую родину, стоит организовывать подобные адаптационные курсы. По нашему мнению, среди преподавателей таких курсов должны обязательно быть хорошо адаптированные выходцы из сельских культур или тех стран, из которых люди приехали на историческую родину.

Если благодарные читатели не согласны с нашими рассуждениями, то мы с благодарностью примем критику на адрес [filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com). Мы обязательно опубликуем ваши предложения если таковые будут представлены.

## **15. Инновационность, как основная ценность в культуре организации в кризис**

(приоритеты руководителя в кризис)

«Любой кризис – это обнуление. Не важно, что было раньше, - это уже байки для историков и самоличных рассказов в свободное время у костерка или камина. Куда важнее, что есть и что будет. С обнулением меняются и правила игры... рыночная власть ушла от продавца к потребителю.»

Игорь Цыкунов,

«Психология для руководителя», № 2-3, 2009

Наверное, нет такой организации, которая не почувствовала бы на себе экономический кризис, который сейчас переживает экономика во всем мире. Наверное, нет такого руководителя, который бы не задавал себе вопрос о том, что делать в этой ситуации. Эта лекция посвящается одному из моментов деятельности руководителя в кризис – корпоративной культуре<sup>71</sup>. Четко сформулированная система ценностей может помочь руководителю мобилизовать своих сотрудников на преодоление кризиса в организации и даже на выигрыш в сложившейся ситуации.

Прежде чем говорить о системе ценностей в кризис, давайте определим, что такое кризис с точки зрения организации, с чем мы имеем дело.

**Кризис – это истощение одного или нескольких производственных ресурсов организации.**

В организации существуют твердые (материальные, финансовые, человеческие, нематериальные) и мягкие (лидерство, творчество, власть и т.п.) ресурсы. В текущей ситуации, кризис – это

---

<sup>71</sup> Культура организации – система ценностей организации.

исчерпание финансового ресурса. Но не только. Если внимательно посмотреть на сущность кризиса, то в основе мы увидим кризис доверия. Инвесторы перестали доверять рыночной оценке компаний, цена на акции снизилась. Из-за этого уменьшился оборот капитала, что в свою очередь привело к уменьшению денег в обороте. Как следствие исчезли кредиты, потребители снизили объем закупок. Дальше ситуация развивается по принципу порочного круга. Одно ведет к другому, а другое в свою очередь влияет на причину. Таким образом, текущий кризис, это еще и **исчерпание ресурса доверия**.

Как следствие из приведенного определения кризиса можно говорить о том, что если исчерпался один из ресурсов организации его надо или искать, или заменять на другой ресурс. Например, капиталоемкость иногда прекрасно заменяется трудоемкостью.

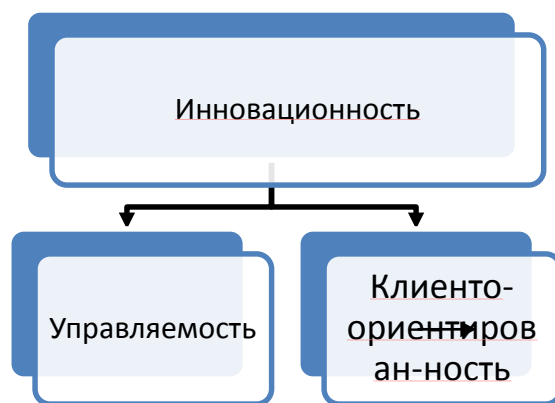
Но если нам надо заменить производственные ресурсы, то для того, чтобы работать с новыми ресурсами, надо менять технологии организации. Однако, если мы посмотрим на поведение большинства организаций в кризис, то мы увидим, что организации не меняют свои технологии, они просто сокращаются. Действительно, сокращения могут быть единственным выходом для сохранения бизнеса, но в краткосрочном периоде. Ведь если организация делает тоже самое, но меньше, то это значит, что она пользуется теми способами работы и технологиями, которые уже не эффективны. Но вот поиска новых методов работы и подходов к своему бизнесу многие организации как раз и не демонстрируют. Они напоминают «шагреновую кожу». После каждого решения руководителей сокращаются все больше и больше.

Вот теперь мы можем поговорить о культуре организации в кризис.

Теория организационного развития говорит о том, что основными ценностями организации в принципе, а не только в кризис,

являются Клиентоориентированность, Управляемость и Инновационность.

С учетом определения кризиса у Инновационности сейчас очевидно должен быть приоритет. Но инновационность в чем? Скорее всего, это инновационность в клиентской ориентации и управляемости предприятием. Если изобразить отношение этих ценностей на рисунке, то, наверное, получится следующее взаимодействие (рис. 1).



**Рисунок 1. Соотношение корпоративных ценностей в кризис**

Пояснить этот рисунок можно следующим образом. В кризис компании нужна инновационность в управлении и клиентской ориентации. В свою очередь инновационность в управлении должна быть направлена на клиентскую ориентацию, на более качественное удовлетворение нужд сократившейся клиентской базы.

Теперь дадим определения ценностям.

**Инновационность** - готовность проводить такое целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения новые относительно стабильные элементы; Переход системы из одного состояния в другое.

Связанны с термином инновационность два других:

- Новшества – это проект;
- Нововведение – процесс внедрения проекта.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Пригожин А.И., Методы развития организации, Стр. 770,  
[http://www.koob.ru/prigozhin\\_a\\_i/metodi\\_razvitiya\\_organizacii](http://www.koob.ru/prigozhin_a_i/metodi_razvitiya_organizacii)

Видимо не стоит путать творчество – часто не управляемый процесс и нововведения – процесс внедрения инновационного проекта.

И так, в кризис необходимо искать и внедрять новые методы и подходы к управлению организации и в ее клиентской ориентации. Однако руководители часто не могут быть инновационными. Одна из причин этого их бывшие успехи. С точки зрения психологии предыдущие успехи были позитивным подкреплением решений и действий руководителей. Несколько одинаковых успешных решений образуют рефлекторную дугу и руководитель абсолютно уверен, что так надо делать всегда. Эта уверенность закреплена на уровне условного рефлекса.

**Клиентоориентированность** – ориентация всех подразделений, служб и каждого сотрудника на поиск и более качественное, чем у конкурентов, удовлетворение нужд клиентов. Можно говорить, что с точки зрения страны, настоящий кризис, это сокращение платежеспособного спроса. Но с точки зрения организации, это усиление конкуренции. Платежеспособный спрос упал и теперь бизнесы вынуждены конкурировать за сократившийся спрос. При этом очевидно, что для одной компании в той или иной индустрии платежеспособного спроса хватит. Только вот для кого? Кризис, конечно, глобальный. Но выходить из него каждому предприятию в одиночку.

Наш анализ сложившейся обстановки в предприятиях привел нас к шоковым выводам. **Мы обнаружили, что у многих компаний нет системы продаж.** До кризиса была иллюзия, что системы продаж в большинстве бизнесов уже выстроены. Но это не так. Были выстроены системы сбыта. Незрелые быстро растущие рынки формировали рынки продавцов. Т.е. если производились, завозились более-менее приличные товары, оказывались относительно

качественные услуги, то они находили своего платежеспособного покупателя. Но ситуация изменилась быстро. Рынки созрели. Теперь у нас в большей части рынки покупателя. Необходимо развивать продажи вместо сбыта. В Интернете увидел метафору, которая удивительно подходит к сложившейся ситуации со сбытом и продажами в организациях: **«Когда у мужчины есть деньги, то он может этим самым привлечь внимание женщины. Когда денег нет, приходится ухаживать!»**

Но это уже другие стратегия, тактика, мероприятия! Сокращение бюджетов и персонала продаж, прекращение учебы персонала продаж, снижение рекламных усилий вряд ли увеличивает потенциал по «ухаживанию» за клиентом.

Таким образом, первое, где срочно требуется инновационность, это в постановке и развитии продаж.

**Управляемость** – это тогда, когда делается не то, что хочется, а то, что задумано. Многие руководители думают, что если компания работала при минимальных усилиях со стороны владельцев и руководителей, то это и была управляемость. Нет, это самоуправляемость. Управляемость, это тогда, когда менеджмент способен эффективно проводить изменения, как в самой организации, так и системе управления ею. При этом следует отметить, что методы управления, которые применялись до сих пор были нацелены на рост организаций, т.е. на повторение того же самого, только в больших масштабах. Но рост прекратился. Не имея идей о том, как можно по-новому управлять в сложившейся ситуации руководители используют те же методы управления, но в меньших масштабах. Но это путь в никуда.

В настоящее время необходимо выстраивать управляемость, направленную на изменения, на инновации. Однако, новые методы управления, новшества в методах работы и технологиях обязательно

приведут к сопротивлению персонала, особенно специалистов. Теория управления изменениями (Managing Change) достаточно подробно описывает и само сопротивление, и методы его преодоления. Но руководители часто идут на поводу у специалистов и не решаются проводить существенные изменения в работе предприятия в целом и в методах управления в частности. Сбой происходит в процессе внедрения новшеств. В процессе перехода от текущего состояния в желаемое.

Однако не только в поле изменений необходимо развивать управляемость организаций. Одна из серьезнейших проблем в нашей деловой культуре, это управление, ориентированное на процесс, а не на результат. Если внимательно посмотреть на процессы отбора персонала, определения его должностных обязанностей, оценку работы, то получится, что руководители больше уделяют внимание процессам, а не результатам. Например, если взять должностные инструкции сотрудников, то там написано, что сотрудник должен **делать**, и не написано, что он должен **сделать**. Если посмотреть, как проводятся оценка и аттестация персонала, то чаще всего можно увидеть, что оцениваются знания и умения, а не результаты работы конкретного сотрудника. С учетом того, что в нашей деловой культуре отношения между сотрудниками для них важнее выполнения задач, это все приводит к тому, что производительность персонала в нашей стране ниже, чем в развитых странах при одинаковых производственных условиях.<sup>73</sup>

Все, что было написано выше, относится не только к руководителям. Работа предприятия зависит от работы каждого сотрудника. То есть приведенные выше ценности должны стать ценностями каждого. Внедрение, воспитание, развитие этих

---

<sup>73</sup> Некоторые другие мои мысли об управляемости можно найти в статьях на <http://www.kazid.kz/article.html>

ценностей должно быть особой заботой руководителя. Механизмы для этого есть.<sup>74</sup> Но они требуют личных усилий и времени руководителей.

Однако вряд ли один первый руководитель или узкий круг ТОП менеджеров справятся с этой задачей. Как и вряд ли они справятся в одиночку с задачей выхода из кризиса в целом. Над этими задачами должен работать антикризисный штаб, который, в свою очередь делится на ряд постоянно работающих комиссий с четко определенными и специфическими полномочиями. Например:

а) первая группа посвящает своё внимание контролю и сохранению здорового психологического климата на фирме, ставит инновационные ценности;

б) вторая группа поддерживает обычную работу с минимальным уровнем срывов;

в) третья группа занимается принятием кризисных мер. Организует внешний PR. Занимается развитием производительности основных средств и ускорением оборота оборотных. Ищет пути экономии. Выстраивает систему внутреннего контроля;

г) четвертая группа занимается **инноватикой** – анализирует текущую ситуацию, строит прогнозы, ищет новые способы достижения целей организации.

Мы опрашиваем о наличии антикризисных штабов на предприятиях г. Алматы. Результаты грустные. Такие штабы есть только у финансовых организаций и у менее 4% организаций из других индустрий. Таким образом, вероятность измениться и эффективно выйти из кризиса у большинства предприятий очень невысокая.

---

<sup>74</sup> См., например, у Пригожина А.И.



## 14. Структура Организации

Что нам стоит дом построить?  
Нарисуем, будем жить.  
Народная мудрость

Мне снится кошмар: избыток бюрократии в государстве,  
где недавно ликвидировали безграмотность.  
Станислав Ежи Лец

### Что такое структура организации (определения).

#### Структура организации и исполнение задач

Структура организации и исполнение задач очень тесно связаны. Настолько тесно, что если структура и другие элементы организационного процесса не подходят друг другу и не предпринимаются усилия по адаптации структуры, то становится невозможным исполнять задачи

В настоящей лекции описываются основные варианты структуры предприятий и их особенности, которые дают возможность выбрать необходимую структуру для проведения в жизнь выбранной стратегии.

Так что же это такое структура **организации**? Существуют различные трактовки этого понятия.

Ансофф И. (1989) считает, что это статичные структуры для регулирования производственной деятельности фирмы и распределения управленческих функций.

Используя подходы Евенко Л.И. (1983) и Фатхутдинова Р.А. (1997), можно дополнить эту формулу следующим образом: **организационная структура** – это совокупность подразделений организации, занимающихся построением и координацией функционирования системы управления, разработкой и реализацией управленческих решений, а также возникающих в процессе

управления связей и отношений между ними по выполнению намеченных целей.

Есть и другие определения. Вот некоторые из них.

- Организационная структура показывает область ответственности каждого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений.

- Организационная структура показывает, кто и за какие участки работы отвечает. Она показывает взаимодействие (коммуникацию) отдельных участков между собой, позволяет и требует на всех уровнях управления применения здравого смысла и способности оценивать обстановку.

- Внутренняя организационная структура предприятий призвана на деле обеспечить интеграцию науки и производства; производства, технического обслуживания и сбыта; производства и внешнеэкономической деятельности; экономической ответственности организации в целом и отдельных ее производственных единиц.

Во всех этих определениях и подходах просматриваются некоторые недостатки. Прежде всего, это механистический подход, исключаящий человеческий фактор, но учитывающий человеческий ресурс. Однако в современном деловом мире именно человеческому фактору отдается приоритет. И второе – организация рассматривается в отрыве от окружающей среды. Но никакая организация не может жить изолированно.

### **Системный подход к организации**

Другую точку зрения предоставляет системный подход к организации.

Прежде чем говорить об этом подходе давайте дадим определение системы. Система – это совокупность устойчивой, в какой-то период времени, группы элементов и связей между

**этими элементами.** Системы могут быть закрытыми, т. е. не имеющими связей с окружающей средой или другими системами, и открытыми. С этой точки зрения организацию можно определить, как открытую систему. Следовательно, структуру этой системы можно представить, как описание элементов, их места расположения и характера связей между ними.

Какие элементы присутствуют в организации? Это ресурсы: **человеческие, материальные, финансовые, информационные.** Эти элементы, группируясь по-разному в разных местах системы, образуют подсистемы или подразделения организации, между которыми образуются связи. (Связи, конечно, образуются и в пределах подсистем). Наиболее сложным в системе организации элементом являются человеческие ресурсы. Прежде всего, в силу уникальности каждого отдельного человека. С точки зрения организационной структуры, особенно при ее построении или изменении, важно оценить, а при построении структуры распределить такие особенности человеческого ресурса, как **Навыки, Знания, Способности** (в т.ч. творческие и интеллектуальные) так, чтобы лидерство и власть, полномочия и планирование, организация работы и контроль, распоряжение другими ресурсами и мотивация, функции и операции обеспечивали наиболее эффективное достижение целей и задач организации.

Что касается связей между элементами организационной структуры и организационной структурой, и средой, то они определяются и могут быть описаны через потоки ресурсов.

Таким образом, можно предложить следующее определение организационной структуры: Структура **организации** – это совокупность распределенных в системе организации элементов-ресурсов (человеческих, материальных, финансовых, информационных) с учетом их особенностей и характеристик и

**связей через потоки ресурсов между этими элементами, элементами и окружающей средой.**

Часто организации при строительстве структуры забывают о таких особенностях человеческого ресурса, как мотивация, лидерство и т. д. Это приводит к:

- появлению в организации немотивированных сотрудников;
- появлению групп с внутренними лидерами, которые достигают целей, не связанных с целями организации;
- нарушению баланса власти, когда отдельные люди в организации, получив власть, за счет нее начинают решать собственные проблемы и/или используют власть для получения большей власти. Причем по своей воле люди, ищущие власти, редко останавливаются и по мере продвижения начинают конкурировать за власть, в том числе с первым руководителем, или покидают организацию в поисках большей власти (а терять квалифицированного сотрудника не всегда приятно). Все это заметно снижает эффективность работы организации.

#### **Аксиомы Паркинсона.**

- 1. Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.**
- 2. Начальники создают работу друг для друга.**

#### **Как строится структура (вариант)**

Что определяет структуру организации, на что, прежде всего, стоит обращать внимание при ее строительстве — это очень важные вопросы. Различные организации поступают по-разному. Некоторые начинают строительство от имеющихся ресурсов или даже от

некоторых их характеристик, например, полномочий или от операций и функций.

Учитывая, что организация является открытой системой, более того, что жизнеспособность организации определяется больше ее связями с внешней средой, чем внутренними процессами, видимо, и организационную структуру есть смысл строить от внешней среды, а скорее всего, от покупателей и связей с ними. Это маркетинговый подход к строительству структуры, и он имеет место достаточно давно в рыночной среде.

То есть, при строительстве структуры мы должны, прежде всего, определить, какие ресурсы должны передать покупателю или обществу, чтобы получить взамен другие ресурсы (финансовые, информационные). После этого мы проводим анализ возможности создать ресурсы, пользующиеся спросом, и если приходим к выводу, что это реально, начинаем создавать структуру.

Сначала мы определяем, какие конечные операции необходимо сделать, чтобы получить конечный продукт, затем выстраиваем технологическую цепочку назад от этой операции (см. рис.3). Прописав все операции, мы начинаем группировать их по определенным признакам в функции или рабочие места. Группировка функций или рабочих мест по признакам даст нам подразделения. После этого начинаем распределять ресурсы, связывая их с функциями и операциями. При этом для человеческого ресурса определяются *Должностные обязанности и Квалификационные требования*. В Квалификационных требованиях определяются необходимые *Навыки, Знания и Способности*. Кроме того, лучше определить мотивацию, отношение к лидерству и ответственности, к власти имеющихся сотрудников, особенно из управленческого персонала, и лишь затем принимать решение об их назначении на должности.

**Принцип Питера: В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.**

**Следствия:**

**1. С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.**

**2. Работа выполняется теми служащими, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.**

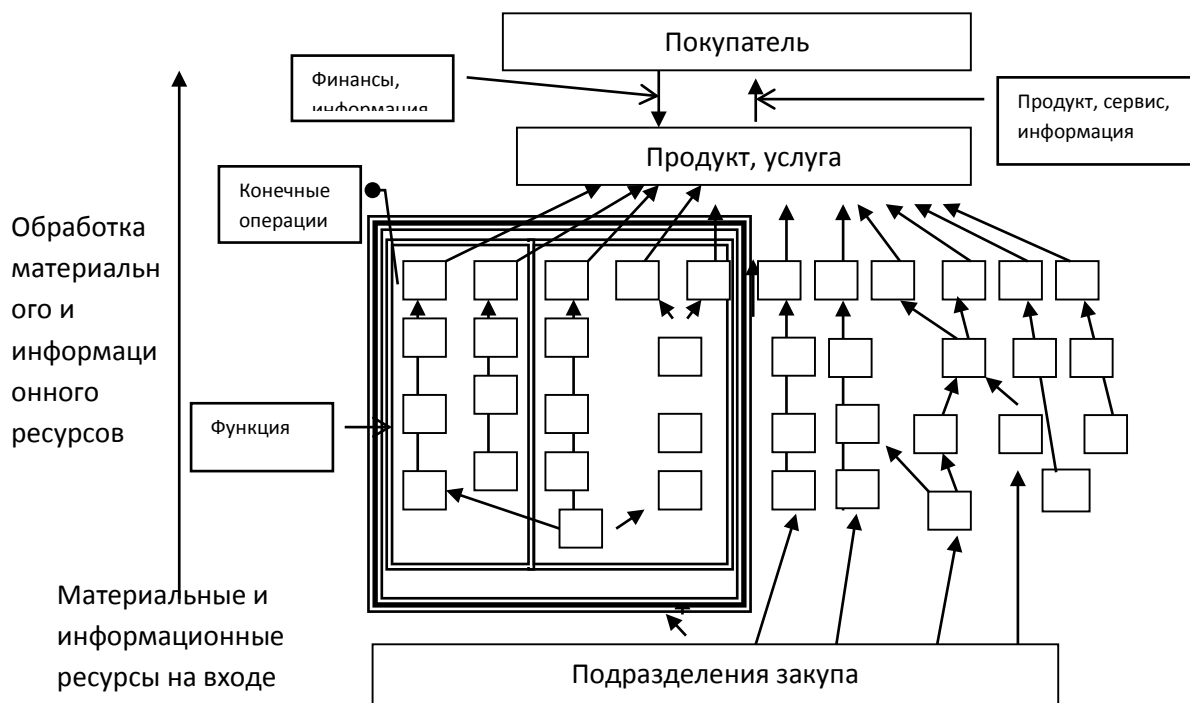
**Скрытый постулат Питера согласно Годину: Каждый служащий начинает со своего уровня компетентности.**

**Преобразование Питера: Внутренняя согласованность ценится больше эффективной работы.**

**Наблюдение Питера: Сверхкомпетентность более нежелательна, чем некомпетентность.**

**Закон эволюции Питера: Компетентность всегда содержит зерно некомпетентности.**

Материальные и информационные ресурсы на выходе.



**Рис. 2. Строительство структуры организации**

На самом деле, структура организации не обязательно строится от клиента. Она строится и изменяется от самого дефицитного для организации ресурса в момент строительства. И этот ресурс – не всегда деньги покупателей.

**Конечно, реализовать такой метод строительства структуры не всегда возможно по разным причинам. Например, в связи с уже имеющимися технологией, структурой или культурой организации. Но учесть подобный подход при разработке структуры, видимо, имеет смысл.**

### **Параметры структуры**

Организации сильно различаются в размерах, возможностях и целях. Тем не менее, различия в их структуре определяются всего несколькими параметрами. Понимая эти параметры, возможно исследовать и выстроить структуру многих, если не всех, организаций. Эти параметры: специализация, формализация, норма управляемости, централизация.

### **Специализация**

Одно из основных различий между организациями в том, как распределяются задания и задачи. Есть организации с высокой степенью специализации. Это обычно большие организации. Есть небольшие организации, в которых сотрудники выполняют большой круг обязанностей. Таким образом, до некоторой степени можно говорить о том, что степень специализации определяется размером организации. При этом вы не должны рассчитывать на то, что люди, работающие в небольших организациях, смогут быть профессионалами во всех областях, за которые они отвечают. С другой стороны, трудно ожидать, что персонал в организациях с большой степенью специализации сможет удовлетворительно

выполнять не свойственные им задачи или поддержит изменения, связанные с их перепрофилированием. Кроме того, необходимы значительные усилия по координации работы специалистов. То есть сначала организация решает вопрос специализации, а решив его, начинает думать об интеграции и координации.

**Закон Корнуэлла: Начальство склонно давать работу тем, кто менее всего способен ее выполнить.**

### **Формализация**

На одном конце шкалы формализации находятся организации с малым количеством писанных правил. Люди в таких организациях действуют чаще всего в соответствии со складывающейся обстановкой. С другой стороны, находятся организации с четкими правилами о том, кто, когда и как должен себя вести, кто принимает решения, кто за что отвечает. Скорее всего, первый тип организации предоставляет больше возможностей для творчества. Организации второго типа обеспечивают большую безопасность для сотрудников и большую определенность, однако существует опасность утонуть в бумагах. При этом формальным организациям сложно изменяться, но ими легче управлять. Руководителю надо искать оптимальное соотношение между формализацией и неформальным управлением.

**Правило Фингейла: Работа в команде очень важна. Она позволяет свалить вину на другого.**

### **Норма управляемости**

Третий очень важный аспект структуры – норма управляемости. Этот показатель определяется количеством людей, подчиненных одному человеку. С этой точки зрения, существует плоская структура



организации и башенная. Исследования говорят, что при выполнении рутинной, повторяющейся, структурированной работы возможно иметь в непосредственном подчинении до 30 человек. Это в том случае, когда есть точные инструкции и сотрудники не принимают собственных решений. Менеджер среднего уровня может иметь до 10–12 человек подчиненных. Так как его подчиненные тоже менеджеры или офисные сотрудники, их работа менее структурирована, и они имеют возможность принимать самостоятельные решения. На уровне руководства предприятием, там, где принимаются стратегические решения, в подчинении у руководителя может находиться не более 5 человек, в противном случае он погружается в рутинную информацию из множества источников, начинает принимать большое количество операционных решений, и у него не остается времени для стратегий и планирования.

В то же время норма управляемости может быть шире при наличии хорошо тренированного и обученного персонала или высокого уровня формализации.

Однако мы полагаем, что есть веками выстраданная и отработанная структура организации. Она представлена структурой мотострелкового полка в Вооруженных Силах. Думаю мне, что нет смысла игнорировать опыт управления, который был написан кровью. Может быть, да мы в этом уверен, в большинстве случаев надо экстраполировать формы армейских структур на организации. наш опыт консультирования показывает, что такое решение, как правило, резко улучшает управляемость организаций и предприятий.

### **Централизация против децентрализации: кто принимает решения?**

В некоторых организациях важные решения принимаются только управлением определенного уровня, в других в процесс

принятия решения вовлекается практически весь персонал, который может внести хоть какой-либо вклад в принятие решения. При формировании стратегии небольших организаций, там, где легко учесть мнение всех, второй метод может оказаться наиболее эффективным, но не всегда. Это зависит от подготовки и готовности персонала. Проведенные исследования показали, что для стран СНГ вовлечение сотрудников часто оказывается неэффективным и не находит поддержки у сотрудников. Однако это не аксиома.

Можно сказать, что организации первого типа централизованы, второго типа - децентрализованы. При этом и та, и другая системы имеют ряд достоинств и недостатков в сферах мотивации персонала, контроля над ним, делегирования полномочий и т.д.

### **Виды организационных структур**

Все организационные структуры можно условно разделить на следующие типы:

- простая линейная
- функциональная;
- дивизионная (продуктовая; региональная; проектная);
- матричная;
- адаптивная;
- органическая;
- конгломератная и др.

В настоящей лекции рассмотрим три как базовые.

### **Функциональный дизайн: когда задачи определяют структуру**

Этот тип структуры берут на вооружение вновь создаваемые организации, поэтому его можно считать базовым. На основе такого

дизайна отделы, подразделения и рабочие группы основываются на выполнении специфических задач. Такая структура позволяет, по мере роста организации, добавлять отделы с новыми функциями. Так как сотрудники с одинаковыми функциями не распылены, то при таком дизайне срабатывает эффект экономии на масштабах, сотрудники стимулируются к специализации и развитию навыков.

К недостаткам можно отнести то, что:

- такой дизайн провоцирует подразделения идти собственным путем;
- сотрудники, обладающие одинаковым опытом и знаниями, склонны поддерживать друг друга и противостоять другим подразделениям;
- менеджмент может обнаружить, что он перегружен работой по созданию функциональных подразделений;
- такая структура подталкивает сотрудников к выполнению рутинной работы, тормозит инновации и способность к реакции на изменения внешних условий.



Рис. 3. Простой функциональный дизайн

**Дивизионный дизайн:** когда Продукт, Рыночная или Географическая ниша, Проекты определяют Дизайн

### Дивизионный дизайн

По мере роста организации, появления новых продуктов и рынков функциональный дизайн может начать сдерживать развитие.

В таком случае он начинает нагнетаться. Появляются аналогичные по функциям отделы, которые начинают обслуживать отдельные продукты или их группы, отдельные группы покупателей или географические регионы. Через ряд шагов структура начинает превращаться в производственную или дивизионную (например, одна бухгалтерия, но разные отделы маркетинга для разных продуктов). Таким образом, единая организация разделяется на несколько автономных единиц, хотя при этом остается ряд общих для всех подразделений отделов, например, финансовый (не путать с бухгалтерией). Это может продолжаться до полного разделения производств и вспомогательных подразделений.

В построении такой структуры возможны варианты. Специальные подразделения могут создаваться для отдельных продуктов, географических зон, рынков и т. д. Такой дизайн увеличивает гибкость организации, чувствительность к действиям конкурентов и нуждам потребителей. Так как такое разделение уменьшает размеры подразделений до управляемых, это позволяет лучше координировать взаимодействие.

К недостаткам относятся разделение специалистов и потеря экономии масштаба (например, раздельное и дорогое оборудование). Вторым недостатком является то, что сокращение отделов уменьшает возможности для роста сотрудников (демотивация).

### **Матричный дизайн**

Как вы успели заметить, функциональный и дивизионный подходы имеют свои достоинства и недостатки. Возможностью объединить достоинства обоих обладает матричная структура. Она достигается наложением производственной структуры на функциональную. С одной стороны, имеются менеджеры для различных функций, обладающие властью над производством,

маркетингом и т. д. При этом существуют менеджеры производственного плана, чья власть распространяется на все, что связано с каким-либо одним продуктом. Результатом является то, что существуют люди, которые подчиняются двум руководителям. Важно отметить, что при этом имеется незначительное число лиц, находящихся в верхнем эшелоне или около него, подчиняющиеся двум руководителям, остальные подчиняются только одному менеджеру.

В такой структуре существует Ведущий лидер, человек, который контролирует обе линии. Затем существуют люди, которые возглавляют отдельные отделы или проекты. И, наконец, существуют менеджеры с двумя начальниками.

Организации переходят к матричной структуре чаще всего при определенных условиях, к которым относятся: сложное и неопределенное окружение, необходимость достижения экономии масштаба при использовании внутренних ресурсов. Особенно часто такая структура принимается организациями среднего размера с несколькими производственными линиями, которые не могут организовать отдельные производственные единицы для каждой линии.

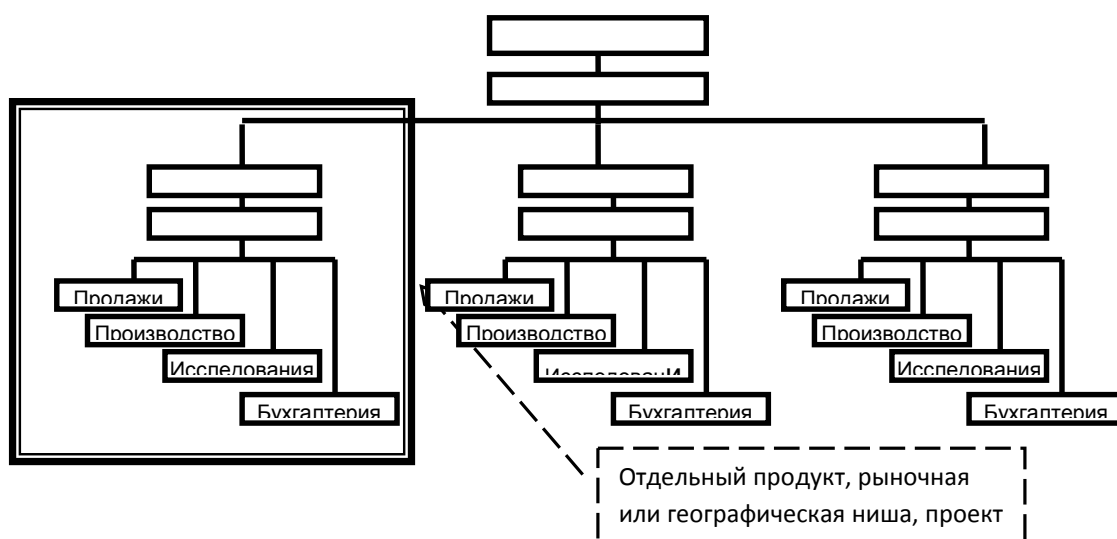


Рис. 4. Дивизионный дизайн



Рисунок 5. Типичный пример матричного дизайна

Таблица 1. Преимущества и недостатки матричной структуры

| Преимущества                                                                                                                                                                      | Недостатки                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гибкость<br>Полное использование специалистов<br>Легкое переключение функций специалистов<br>Быстрая реакция на внешние изменения<br>Стимулируется коммуникация между менеджерами | Стресс при двойном подчинении<br>Опасность преобладания одной из систем<br>Высокий уровень необходимой кооперации |

## Противоречия в структуре

Как и во всем, в этом мире у любой организационной структуры, кроме положительных сторон, имеются отрицательные. К отрицательным сторонам, помимо уже перечисленных, относятся внутренние, часто врожденные противоречия, о которых необходимо помнить и учитывать при работе. Хотелось бы представить некоторые из них.

**Базовыми противоречиями, встроенными в структуру, являются:**

- специализация против интеграции (сначала специализируем людей и подразделения, затем начинаем работу по интеграции и координации);
- недостаток функций против дублирования (некоторые функции и операции не выполняются, когда другие дублируются);
- недоиспользование ресурсов против перегрузки (некоторые ресурсы организации простаивают, другие перегружены сверх нормы);
- недостаток ясности против недостатка творчества (если в организации полная ясность во всем, то заниматься творческим решением проблем тяжело, и наоборот)
- автономия против зависимости (и то, и другое должны иметь разумные пределы, только как их определить);
- делегирование против централизации;
- множество целей против их отсутствия (отсутствие целей ведет организацию в никуда, множество целей губит приоритеты);
- сверхответственность против безответственности (ответственность не делегируется, она принимается на себя каждым. И если один принял на себя много ответственности, то это значит, что

другие или не хотят принимать ответственность, или им ничего не досталось).

Другая группа противоречий – это противоречия, которые порождают конфликты между сотрудниками. Эти конфликты достаточно часто наблюдаются в организациях в нашей стране. Некоторые мы представляем ниже, и многие из вас их узнают.

### **Линейный персонал против штатного: Производство или Поддержка**

По мере роста и развития организации в ней все больше появляется персонала, не связанного с основным процессом производства или сервиса. Это бухгалтера, юристы, специалисты по кадрам, компьютерные специалисты, маркетологи и т. д. Это, прежде всего, специалисты, во-вторых, они часто достаточно близки к руководству (находятся физически ближе). Руководители выслушивают их советы или советы линейного (производственного) персонала и принимают тот или иной. Эти ситуации плюс разные условия работы неизбежно приводят к конфликтам между ними.

### **Бухгалтерия против персонала развития**

Во многих организациях существуют отделы долгосрочного планирования, стратегического планирования, маркетинга и т. д. Эти отделы мыслят периодами более года. Финансисты, особенно бухгалтера, часто мыслят периодом в финансовый год. Это порождает противоречия и непонимание.

### **Персонал продаж против производственного персонала**

Персонал отделов продаж, маркетинга и т.д. всегда сосредоточен на клиенте. Персонал производственных подразделений



чаще всего сосредоточен на процессе производства. Это порождает конфликты и противоречия между ними.

Три последних противоречия чаще всего разрешаются на уровне того руководителя, на котором смыкаются линии подчинения этих подразделений. Чаще всего это первый руководитель. Эти противоречия не позволяют руководителю принимать рациональные решения, так как он вынужден, для сохранения мира в организации удовлетворять требования то одних, то других, т. е. принимать политические решения. Кроме того, руководитель теряет на разрешение споров значительное время. Избавиться от этих проблем можно, наверное, через стратегическое управление (постановка целей, планирование способов их достижений) и через строительство культуры организации (разработка миссии, этического кодекса, создание традиций, норм и т. д.).

К сожалению, лишь немногие отечественные организации в Казахстане серьезно занимаются стратегическим управлением, и совсем единицы задумываются об организационной культуре.

### **Организационная структура и среда**

Убедившись, что внешнее окружение и внутренние условия организации определяют во многом структуру организации, и даже стиль управления организацией, можно задать следующий вопрос: определяет ли внешнее окружение через различные эффекты (сложность, стабильность, неопределенность, доступность ресурсов) исполнение задач? Несмотря на кажущую простоту вопроса, ответ на него достаточно сложен. Действительно, для того чтобы исследовать связь между окружением, внутренней структурой и исполнением, мы должны осознать ведущую роль стратегии в этом. Прежде всего, окружающая среда оказывает влияние на стратегию. В свою очередь, различные стратегии определяют различную структуру. Зависимость

между структурой и стратегией взаимна. С точки зрения этих заключений, связь между окружающей средой, стратегией, структурой и исполнением обеспечена. Удачливые организации – это те, которые обеспечивают высокий уровень конгруэнтности между этими элементами.

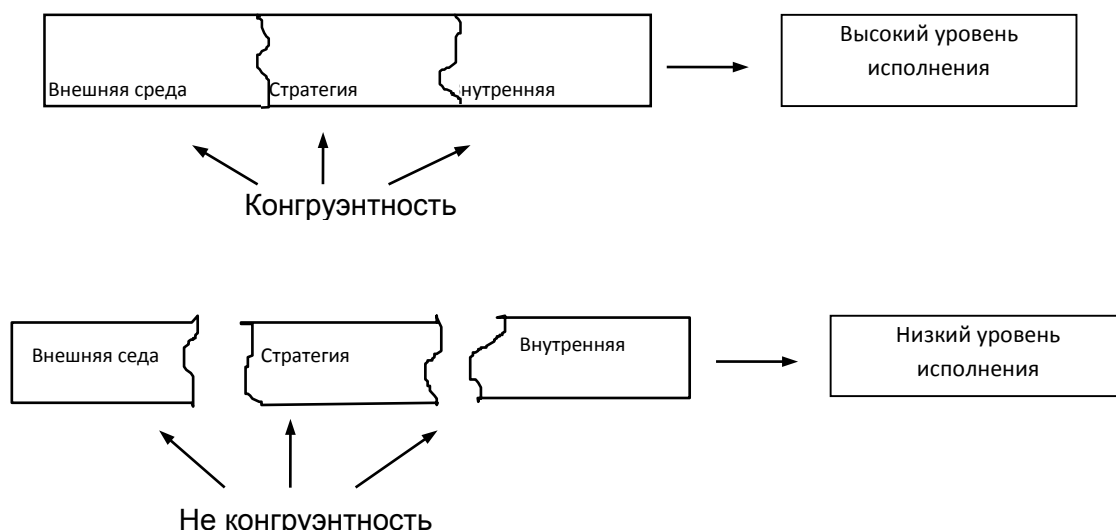
### Технология и взаимозависимость

Другой очень важной частью структуры (в разрезе технологии) является взаимозависимость, что определяется тем, как люди, отделы или производственные единицы зависят друг от друга при выполнении задач.

Самый низкий уровень – это коллективная зависимость. Такая зависимость возникает тогда, когда части одной организации работают самостоятельно и задачи не делятся между ними.

Последовательная зависимость – это когда продукт одного подразделения является сырьем для другого.

И взаимозависимость возникает тогда, когда продукт одного отдела является сырьем для другого, и наоборот.



**Рис. 6.** Стратегия, Структура, Среда и Исполнение

### Когда изменять структуру?

Последний вопрос, на который хотелось бы дать ответ в настоящей лекции: когда изменять структуру?

Ответ и совет достаточно просты, не просто им следовать. И мы не думаем, что они успокоят тех, кто стремится к определенности и ясности. Скорее всего, структуру организации необходимо менять не чаще, чем возникает ситуация, в которой, по внешним (изменение предпочтений покупателя, покупательской способности и т. д.) или по внутренним (устаревшая технология, слабый персонал и др.) причинам организация не способна удовлетворять запросы потребителей. То есть в современном, быстро меняющемся мире организационную структуру необходимо менять достаточно часто. И это называется развитие.

## 15. Единоначалие и Субординация

(Командовать парадом буду я!)

*Вассал моего вассала не мой вассал.*

Основной принцип единоначалия.

*Не хорошо многовластие: один да будет властитель.*

Аристотель

### Введение

Написать эту лекцию нас побудили несколько случаев из нашей практики.

Первый случай такой. Провожу тренинг по эффективному управлению для Директоров одной устойчивой, давно работающей оптовой компании. Разбираем структуру. Выясняем, что юрист подчиняется Генеральному Директору. Задаю вопрос, ставит ли Генеральный Директор задачи этому юристу. Выясняется, что нет. Задаемся вопросом, а кто же озадачивает юриста? Все? Никто? Ответа на вопрос не находим. Решаем, что, видимо, юрист сам определяет свою нагрузку.

Второй случай из опыта работы. В одной крупной компании, где мы работал, первый руководитель решил, что директора региональных представительств подчиняются лично ему. Это 14 человек. При этом создается подразделение, с которого требуют результатов работы этих представительств, но не делегируют полномочия. Результат – подразделение не справилось с работой.

### Принятие решений

Следующее – это не пример, это тенденция. Во многих предприятиях на уровне высшего руководства принято принимать коллективные решения. Ничего в этом плохого нет, если дело

ограничивается только выявлением наиболее частого мнения. Тем более, мнение коллег надо выслушивать. Но стоит помнить, что не может быть коллективной ответственности. За результаты работы коллективному решению отвечает в любом случае лично тот руководитель, чьи подчиненные должны его реализовывать. В этом отношении принцип: "Мы тут посоветовались, и мы решил" достаточно привлекателен и эффективен<sup>75</sup>. Однако, с точки зрения защиты первого руководителя от справедливых вопросов владельцев или совета директоров, метод групповой безответственности весьма интересен.

Дело в том, что многие руководители путают **процесс выработки** решения и **процесс его принятия**. Так вот, первый процесс может быть групповым. Второй нет.

Групповое принятие решений допустимо только в политике, где есть необходимость согласовывать различные интересы. Оно уместно при выборах представительной власти, хоть государственной, хоть совета директоров компании. Оно уместно при принятии законов и решений советов директоров. Это все представительская власть.

На уровне исполнительной власти групповое принятие решений, на наш взгляд, недопустимо.

Кроме того, существует ряд иллюзий по поводу групповых решений. Считается, что они творческие или более верные. Однако социальные психологи давно доказали, что в группе генерируется меньше творческих решений, чем в одиночку; что группа склонна принимать более рискованные решения, так как есть групповая ответственность; существует эффект «социального тунеядства», когда в группе люди прилагают меньше усилий для достижения цели, чем в

---

<sup>75</sup> Слышали ли вы, чтобы в армии решения принимались голосованием? Командир отвечает за все.

одиначку, так как можно переложить работу на других. Вот и подумайте на счет групповых решений.

**Закон Кушнера: Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это сделать.**

Вот у нас и появилась потребность разобраться, что же происходит.

А происходит, наверное, вот что. В вышеприведенных ситуациях нарушен один из основных принципов управления – принцип **ЕДИНОНАЧАЛИЯ**.

### **Почему нарушается единоначалие**

Почему и как это происходит? Ответов может быть множество. Попробую сделать пару предположений. Первое. У нас так сильно ругали и ругают командную экономику, что решили, что можно пренебрегать и правилами управления. Но ведь ругают **командную ЭКОНОМИКУ (что-то в размерах страны, ну, по крайней мере, индустрии)**, а не принципы управления отдельным предприятием или подразделением. Второе. Многих наших руководителей никогда не учили управлять. Вот они и изобретают велосипед, причем методом проб и ошибок.

Что же это такое - единоначалие, и как оно работает? Что-то мы помню из своего военно-медицинского образования, но этого мало. Начинаю искать в литературе и Интернете. Нахожу, но что-то не то, мало и непонятно. Давайте прочитаем мои находки.

Большая Советская Энциклопедия может быть хорошим источником, ведь писалась-то в советские времена. Читаем: *«Единоначалие, один из важнейших принципов управления, ... заключающийся в предоставлении руководителям различных звеньев ... такой полноты прав в принятии решений, которая необходима для*

выполнения возложенных на них обязанностей, и в установлении персональной ответственности работников за порученное им дело»<sup>76</sup>. А дальше идет сплошная политика. Маловато. Словарь Ожегова, то же самое. Энциклопедический словарь – без прогресса.

Смотрим учебники по менеджменту. Опять без результатов.

Идем в Интернет. Просмотрел более 100 сайтов. Принципов единоначалия не нашел. Единственная находка – в цитате из газеты «Монархист» № 41-42 от 2001 г., статья «О пользе единоначалия»: *«Президент фирмы, создавая систему управления, пришел к заключению о том, что оптимальный её вариант описан в Уставе Внутренней Службы Вооруженных Сил. Причина: коммерческая фирма в конкурентной среде – что полк в бою. Нужна максимальная гибкость и оперативность управления, недостижимая при «парламентских» методах (решения принимаются большинством членов Правления, и т.д. и т. п.). А мнения квалифицированных экспертов могут быть получены и без того, чтобы эти эксперты становились судьями исполнительного директора, главы фирмы. Для этого даже в армии существуют эффективные механизмы. Известно, например, правило, существовавшее в Императорском флоте: в кают-компании слово предоставлялось сначала самым младшим офицерам, и только последним говорил командир корабля. Таким образом, он не давил авторитетом на подчиненных, да и сам не «подставлялся» необоснованным высказываниям».*

|                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Закон Уистлера: Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.</b></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|

По поводу Устава мы знал и сам, обучили за восемь лет службы. Да и в самом деле, Устав – это хороший учебник управления большими массами людей в экстренных ситуациях. Но и в Уставе правила единоначалия прямо не изложены, хотя можно кое-что найти.

---

<sup>76</sup> Большая Советская Энциклопедия, т. 9, стр. 67. – Москва: "Советская Энциклопедия", 1972.

Так что предлагаю свою редакцию основ и принципов единоначалия, собранную из того, чему учили, до чего дошел сам, что нашел в Уставе и что подсказали нам руководители, которых мы обучал.

### **Основы единоначалия**

- **Начальник принимает решения единолично,** групповых решений не бывает. Хотя можно советоваться с кем угодно.
- **Начальник всегда один, и только один.** У одного человека не может быть двух начальников.
- **Начальник всегда на месте** (в пределах возможности принять решение). Если конкретный человек – менеджер находится за пределами такой возможности, то его заместитель или лицо, назначенное преемником, заранее автоматически принимает на себя все его полномочия и права. Дополнительных согласований не требуется. Перехват управления всегда осуществляется вниз по линии управления. Это обеспечивает непрерывность, преемственность и последовательность в управлении.

При этом **совмещение должностей руководителей не допускается**, так как при существенной служебной нагрузке по одной должности руководитель при совмещении не сможет выполнять задачи двух должностей. В этом случае руководитель получает доплату за исполнение обязанностей старшего начальника.

|                                          |
|------------------------------------------|
| <b>Тело с двумя головами – чудовище.</b> |
|------------------------------------------|

### **Принципы единоначалия**

1. Менеджеры, которым сотрудник подчинен по организационной структуре, называются прямыми начальниками.



Ближайший к сотруднику начальник является **непосредственным начальником** сотрудника.

Это еще не принципы, это определения. Но они очень важны для понимания собственно принципов, изложенных ниже.

2. Непосредственный начальник несет полную личную ответственность за результаты работы подчиненных сотрудников и подразделений (в том числе и подчиненных нижестоящих руководителей).

А это уже важно. Делегировать ответственность нельзя, как нельзя назначить человека счастливым или влюбленным. Ответственность – это внутреннее состояние человека, его отношение к работе, чувство. Человек может принять ее на себя сам или не принять. Начальник самим фактом принятия должности демонстрирует готовность принять и ответственность.

Этот принцип исключает коллективную (без)ответственность.

3. Указания и инструкции отдаются подчиненному, как правило, только **непосредственным** начальником.

Если мы пренебрегаем этой нормой, то мы разрушаем власть нижестоящих руководителей над своими подчиненными, как и разрушаем их ответственность за результаты работы этих подчиненных. Можно привести пример из тренинга с уже упомянутой оптовой фирмы. При разборе системы управления мы выяснили, что одна из бухгалтеров работает непосредственно по задачам Генерального Директора и докладывает ему. На наш вопрос, легко ли управлять этим бухгалтером, Финансовый Директор фирмы призналась в значительных трудностях.

4. Указания через третьих лиц, как правило, не отдаются. При необходимости это делается в письменном виде.

Иначе не понятно, кто именно отдает указания, начальник или посыльный. Да и искажения, вероятнее всего, будут.

5. Указания руководителям не отдаются через их подчиненных.

Нарушение этого принципа разрушает субординацию, а значит, и власть в организации.

6. Руководитель (прямой) непосредственного начальника отдает указания сотруднику только в нетерпящих отлагательства случаях. Подчиненный, получивший указания от прямого начальника, обязан сообщить отдающему указание о характере исполняемой работы и только после подтверждения приступить к выполнению новой задачи. При этом он обязан доложить об этом непосредственному начальнику.

Действительно, бывают случаи, когда прямые начальники должны дать указания. Но это однозначно – исключение. Однако старшие начальники могут и не знать всех деталей распределения обязанностей в подчиненных подразделениях, поэтому подчиненный и обязан сообщить о своих обязанностях. А лучше сделать иначе: ничего дурного не будет в том, если начальник спросит об обязанностях сотрудника. Получив указание, сотрудник сообщает о нем своему непосредственному начальнику. Непосредственный начальник должен контролировать ситуацию, а при необходимости и перераспределить обязанности между своими подчиненными в связи с новой задачей.

Нам приходилось внедрять последнюю часть этого принципа для своих подчиненных. Это было нелегко. Сотрудники, получив указания от прямого (но не непосредственного) начальника, приобретают с этим указанием и часть власти начальника, отдавшего указание. Теперь у них есть некоторая возможность манипулировать непосредственным начальником. И многие сотрудники пользуются

этой возможностью. Чтобы этот принцип действовал полностью, необходимы усилия всех руководителей.

**Настоящая свобода начинается тогда, когда у вас появляется два начальника.**

7. Указания, которые отдаются подчиненному, должны находится в пределах его/ее компетенции, полномочий или в пределах должностной инструкции.

Несоблюдение этого принципа приводит к неисполнению задач или к демотивации сотрудников, или и к тому, и другому.

8. Непосредственный начальник имеет право поощрять и наказывать сотрудника в объеме своих полномочий, а также ходатайствовать перед прямыми начальниками о поощрении и наказании сотрудников властью старшего начальника. Поощрения и наказания сотрудников властью прямого начальника, как правило, не осуществляются без ходатайства непосредственного начальника.

Этот принцип обеспечивает непосредственных начальников одним из видов власти (власть поощрять и наказывать); а, следовательно, обеспечивает возможность управлять.

9. Прямой начальник, отдавший распоряжение сотруднику, обязан поставить об этом в известность непосредственного начальника.

Непосредственный начальник должен быть уверен, что задача, выполняемая сотрудником, не является его самодеятельностью. А то может получиться, как в анекдоте: «... жене сказал, что пошел к любовнице. Любовнице, что пошел к жене. А сам в библиотеку, учиться...».

10. Другие не прямые начальники не имеют права отдавать указания или обращаться с просьбами к неподчиненным им напрямую сотрудникам. Они имеют право требовать от сотрудника исполнения наиболее общих правил и норм, принятых в организации. При

необходимости поощрить или взыскать с непрямого подчиненного начальники должны обращаться с ходатайством к прямым начальникам. Сотрудникам запрещается исполнять указания и просьбы не прямых начальников.

Этот принцип обеспечивает единство линий управления в организации и исключает растерянность сотрудника при исполнении работы. Кроме того, он обеспечивает властью непосредственного и прямых начальников.

11. Категорически запрещается публичное обсуждение решений руководителей их прямыми начальниками, коллегами и подчиненными.

Обсуждать, конечно, можно, только в кругу лиц, которых это касается. Иначе опять разрушается система уважения к руководителям и далее система власти.

12. В тех случаях, когда одному начальнику необходимо, чтобы прямой подчиненный другого начальника исполнил какую-либо задачу, ему необходимо получить на это согласие прямого начальника этого сотрудника. При этом он имеет право обратиться за согласием только к начальнику, находящемуся на том же уровне в структуре организации или выше. Прямой начальник при этом ставит непосредственного начальника в известность о новых задачах сотрудника.

Обращение непрямого начальника к прямому, стоящему ниже в иерархии организации, может носить элементы давления или восприниматься так. Следовательно, такое обращение может снизить эффективность подразделения и всей организации.

13. Сотрудник не имеет права обращаться по служебным вопросам к прямому начальнику без разрешения непосредственного. Иначе сотрудники с удовольствием ведут политические игры, пытаясь стать равными своему непосредственному начальнику.

Директор фирмы приглашает к себе одного из служащих.

- Я слышал, - говорит он, - что вы постоянно молитесь Богу о повышении зарплаты. Это правда?

- Правда, господин директор.

- В таком случае должен вам сказать, что ваше желание никогда не сбудется

- Почему же, господин директор?

- Потому что мы не любим, когда мои служащие обращаются в вышестоящую инстанцию через мою голову.

<http://www.master-class.spb.ru/hum-men>

14. После беседы с прямым начальником, даже если прямой начальник был ее инициатором, подчиненный обязан доложить о ее содержании непосредственному начальнику. Опять это делается для избегания политических игр сотрудников в борьбе за власть и влияние.

**Когда у судна два рулевых, быть кораблю на рифах.**

15. По личным вопросам сотрудник, как правило, обращается к непосредственному начальнику. Сотрудник имеет право обратиться по личным вопросам к любому начальнику (прямому или непрямому).

Смысл этого положения в том, что нет необходимости перегружать более серьезных начальников, если вопрос можно решить на нижних уровнях.

16. Если сотрудник считает, что с ним обошлись несправедливо, он имеет право подать жалобу. Жалоба, как правило, подается непосредственному начальнику. На непосредственного и других начальников жалоба подается следующему за ним прямому начальнику.

Если не вводить это правило, то множество жалоб приходят первому руководителю. И он вместо управления занимается разбором

**всех** жалоб. «Его» жалобы – это жалобы не его непосредственных подчиненных.

17. Отменить указание прямого начальника может только он сам или его прямой начальник. Вряд ли этот пункт требует комментариев.

18. Каждый случай нарушения принципов единоначалия должен являться предметом служебного разбирательства.

Необходимо выяснять, почему принципы управления были нарушены и устранять такие причины.

### **Заключение**

Если вы внимательно прочитали принципы, то согласитесь с тем, что в больших организациях невозможно их исполнять без четких должностных инструкций или хотя бы инструкций в части управления. Однако в небольших предприятиях эти принципы могут вводиться на уровне неписаных норм и правил. При этом все руководители организации на всех уровнях должны их придерживаться и требовать их исполнения от своих подчиненных.

Искушенный читатель, почитав вышеизложенные принципы, может возразить, что существуют матричные организационные структуры, в которых, по определению, есть руководители, которые подчиняются двум начальникам.

Да, такие структуры существуют, и именно двойное подчинение является основным их недостатком, впрочем, при массе достоинств. Для минимизации этого недостатка должностные инструкции начальников, которым подчиняется один нижестоящий руководитель, прописываются настолько тщательно, что они просто не могут давать противоречащих друг другу указаний. Но и при этом подчиненный этих двух руководителей время от времени будет ощущать себя «службой двух господ». Поэтому, если вы применяете матричную структуру у себя, позаботьтесь о единстве управления.

**Закон связей: Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания.**

Надеюсь, что прочитанное вами в этой лекции даст вам пищу для размышлений о том, как можно выстраивать систему управления в вашей организации. И если вы руководитель, то это ваша ответственность – принять или не принимать предлагаемые принципы. Или, может быть, вам понадобится их модернизировать так, как именно вам это подходит. Правил тут нет, а ответственность есть.

## 16. Дисциплина

### Введение

В компаниях и организациях, где нам доводится проводить семинары и тренинги, часто возникает разговор о дисциплине. Вернее, о том, что есть ее нарушения или ее отсутствие. Но о чем же мы говорим? Что такое дисциплина? Надо отдать должное, многие руководители разного уровня, которым мы задаю этот вопрос во время занятий, достаточно четко отвечают, что это исполнение правил и инструкций. Но вот когда задаешь вопрос о том, какими инструментами достигается дисциплина, многие теряются. Разговор при этом примерно такой: «Ну вот есть правила и инструкции, и люди должны их исполнять». И все, и точка. А вот что надо делать руководителю для обеспечения дисциплины, никто рассказать не может.

Хотелось бы обратить внимание на то, что эта лекция больше предназначена для руководителей, работающих в крупных организациях и предприятиях. Там, где коллективы маленькие, где каждый знает всех или большинство, дисциплиной управляют через культуру, через личный пример руководителей. В больших компаниях это сложно.

Итак, давайте разбираться. Начнем с определения дисциплины.

### Определение дисциплины

Дисциплина в широком смысле есть *«обязательное для всех членов какого-либо коллектива подчинение установленному порядку, правилам»<sup>77</sup>*. В организационном смысле дисциплина – *строгое и точное соблюдение всеми сотрудниками организации порядка и правил, установленных законами и подзаконными актами,*

---

<sup>77</sup> Словарь русского языка: в 4т. / под. ред. А.П. Евгеньевой. – 2-е издание, испр. и доп. – М.: Русский язык. – 1981. Т.1 С.403



*положениями, инструкциями и приказами по организации, распоряжениями начальников.*

**Повинуясь правилу, мы не выбираю. Правилу мы следуем слепо.**

**Людвиг Витгенштейн.**

### **Зачем нужна дисциплина**

Второй вопрос, который нам надо понять – это зачем нужна дисциплина? Ответ простой, она обеспечивает единство и преемственность в технологических процессах, что обеспечивает в итоге количество и качество произведенных продуктов и услуг. Более того, она делает производственное поведение сотрудников предсказуемым, что обеспечивает взаимодействие между людьми, координацию и коррекцию их производственных усилий. То есть в итоге повышает эффективность труда, что, в свою очередь, опять отражается на количестве и качестве результатов.

**Приказ – следствие не личного авторитета, а безличной нормы.**

**Вебер М.**

Итак, что же обеспечивает дисциплину или что нужно делать, чтобы она появилась и сохранялась?

### **Компоненты дисциплины**

#### **Наличие правил**

Из определения дисциплины мы видим необходимость наличия законов, правил, инструкций и т. д. Если их нет, руководитель не знает, что можно потребовать с сотрудника, а сотрудник не знает, что он обязан делать, а что обязан не делать. Наличие правил выстраивает взаимодействие. Отсутствие нормативных организационных документов приводит к волюнтаризму начальников и страху неопределенности у сотрудников. Это в свою очередь снижает мотивацию коллективов и в

итоге снижает эффективность. С другой стороны, жизнь без правил сложна. Начальники вынуждены устанавливать правила для подчиненных, но если эти правила не зафиксированы, то они забываются, что приводит к тому, что ни начальники, ни подчиненные не помнят точно, что надо требовать или делать. Эффективность производственных процессов снижается.

Очень часто встречается мнение о том, что в современных предприятиях, где сотрудники развиты, перемены быстры, нет необходимости в большом объеме регламентирующих документов. Это возможно, правда, для небольших предприятий. Но как только предприятие большое, регламенты просто необходимы. В крупном производстве без документов страдает и количество, и качество результатов.

Нередко встает вопрос об авторитарности или демократичности управления. При этом авторитарность почему-то связывают с количеством и строгостью регламентирующих документов. Надо понимать, что бизнес-организации – это не политические собрания. Первый руководитель является фактическим единоначальником, принявшим на себя ответственность за все в организации. Демократия или автократия определяются здесь не порядком принятия решения (единоличное или голосование), а свойствами личностей руководителей – прислушиваются и принимают мнения подчиненных или нет. А, вообще-то, бизнес-организации – это империи, где император является владельцем или поставлен на должность владельцами. Демократичность – это просто один из личных стилей управления.

### **Наличие санкций. Наказания и взыскания**

В своей работе по строительству и укреплению дисциплины руководители, прежде всего, используют метод убеждения

(разъяснение, обсуждение, внушение). Но можно ли пользоваться только этими методами для поддержания дисциплины? Ответ, скорее всего, – нет. Современная психологическая наука пытается найти способы, которые бы помогали поддерживать порядок и дисциплину без системы санкций, только через мотивацию. Разговоров много, но работающих моделей практически нет. Даже люди, убежденные в каких-либо идеях, идущие за лидерами и верующие в них, отступают от правил и инструкций. Отступают в силу того, что они живые, у них есть потребности за пределами возможностей организации и человеческие слабости.

Я не уверен, но, по-Нашему, это цитата из Макиавелли: «Людьми правит алчность и страх». Русский «кнуток и пряник» уж очень созвучны этой цитате. Правда, мы бы добавили в слова Макиавелли еще и «лень». На наш взгляд, людьми правят алчность, лень и страх. И лень – это пограничное состояние, из которого можно выводить или кнутом, или пряником. Хочу обратить внимание на то, что алчность, лень и страх мы рассматриваем как крайне положительные свойства.

Давайте посмотрим на историю развития человечества. Знаете ли вы хотя бы одну общественно-экономическую формацию, общество, организацию, группу, в которых не было бы системы санкций? мы долго искали пример и не находили. Потом увидел. Увидел в представительстве компании «Мери Кей» в Казахстане. Там нам руководитель разъяснил, что системы санкций по отношению к консультантам не может быть, так как они независимы от компании и ведут свои собственные бизнесы. Действительно, модель есть, но давайте зададим себе вопрос: кто эти консультанты, почему они смогли удержаться, что их мотивирует? Ответ простой – они предприниматели, т. е. самомотивированы. Социальные психологи оценивают количество предпринимателей в 2,5–5% от всех членов

социума. То есть сетевая модель умеет отбирать таких людей. У традиционных бизнесов такой возможности нет и, скорее всего, никогда не будет. Как бы ни старались кадровые службы предприятий, в целом в организациях будут работать средние люди. Именно те, которыми правят «алчность, лень и страх», а не только «алчность», как у сетевиков. Но алчность (или мотивация) тоже не обеспечивают дисциплины. Предприниматели склонны к экспериментам, т. е. к нарушению правил.

Итак, без системы санкций нам не обойтись. Они помогают людям расставлять приоритеты так, как необходимо организации.

**Крутой правитель царствует недолго.**

**Шопенгауэр А.**

Очень важно разобраться с тем, что такое санкции. В русском языке есть два слова, которые сюда относятся: наказания и взыскания. На наш взгляд, эти слова описывают разные явления. Наказание – это месть руководителя подчиненному за потраченное на восстановление убытков, порядка или дисциплины вследствие действия или бездействия сотрудников. Почему месть? Дело в том, что наказывая сотрудника, руководитель не получает ничего реального ни для себя, ни для предприятия. мы считаем, что инструментарий, названный в Законе РК «Кодекс о труде»: замечание, выговор, строгий выговор, расторжение трудового контракта, является именно наказанием<sup>78</sup>. Ни руководитель, ни предприятие не получили восстановления убытков, полученных вследствие нарушения дисциплины. Большинство руководителей разного уровня совершенно согласны с тем, что система наказаний еще нигде эффективно не управляла дисциплиной. Система наказаний вызывает у сотрудников чувство несправедливости, гнев и месть.

---

<sup>78</sup> От слова «наказ».

Вообще, идея замечания, выговора и т. д. идет из СССР, когда с гегемона нельзя было взыскивать по заслугам, надо было воспитывать морально. Вот и воспитываем до сих пор. Это, конечно, наше дело поддерживать мораль в коллективах. Вот только какими методами? Финансовые эффективнее, но сложнее применять.

Взыскание – это когда организация взыскивает с сотрудника понесенные от его действий или бездействия убытки. При условии, что сотрудник по нормативным документам был обязан действовать или бездействовать определенным образом. Взыскание восстанавливает справедливость. Но справедливы взыскания только в том случае, когда убытки обосновано посчитаны.

Конечно, часто легче объявить выговор, чем посчитать и обосновать убытки. Вот только эффективнее ли? В поисках эффективных санкций руководители часто применяют такой инструмент, как лишение премии. Это действительно выглядит как взыскание. Что-то остается предприятию. Только ни бухгалтерская, ни житейская логика не согласуются с этой идеей. Бухгалтера скажут, что чтобы лишить человека премии, ее надо сначала начислить. Но ни одна бухгалтерия на это не пойдет, возникнет противоречие с тем же Законом «О труде». На уровне бытовой логики можно говорить о том, что без оснований отнимать у человека то, что он заработал, несправедливо. А для обоснований нужны расчеты.

**Есть два рычага, которыми можно двигать людей: Страх и личный интерес.**

**Наполеон I (Бонапарт).**

На тему «взыскания и наказания» можно рассуждать еще долго. Для целей этой лекции важно другое. Без системы санкций дисциплину не установить и не удержать. Какая система санкций будет – дело менеджмента. И еще одно, санкции, в принципе, вырабатываются не для того, чтобы их применять, а для того, чтобы

они были, и все знали о возможных последствиях для себя нарушений дисциплины. Санкции информируют о последствиях.

### **Наличие поощрений за длительное исполнение требований и правил**

Наш сотрудник - живой человек, не робот. Это означает, что длительное удержание себя в рамках правил и требований требует от него значительных усилий, особенно тогда, когда эти правила сложны для исполнения. Следовательно, если мы хотим, чтобы сотрудники поддерживали дисциплину, необходимо из время от времени поощрять за длительные следования стандартам. Например, годовым бонусом.

Некоторые руководители возражают, что за это сотрудники получают заработную плату. Это действительно так, но если не поощрять за соответствие стандартам, то риски нарушения дисциплины вырастают. Что делать с этим, решать руководителям.

### **Доведение правил, санкций и возможных поощрений до сотрудников**

После того как правила, инструкции, положения, санкции и поощрения разработаны, их надо довести до всех сотрудников. Это только государство «лукаво» может заявлять, что незнание законов, не освобождает от ответственности. Государство можно понять, у него нет ресурсов доводить все законы до всех граждан, да еще и проверять знания. Но при этом государство проводит массу работы по разъяснению законов гражданам. Это начинается еще в детском саду, когда ребенка учат ходить по улицам, продолжается в школе на уроках обществоведения и права и т. д. Государство, как минимум, публикует ВСЕ законы, а особо важные для граждан обеспечивает комментариями и пропагандой.

Однако мы что-то очень немного знаем предприятий, на которых проводится систематическая работа по доведению до сотрудников внутренних нормативных актов, их разъяснению. Руководители на наш вопрос, почему они этого не делают, отвечают, что все открытые документы находятся в отделе кадров (канцелярии, на сайте), и все, кто хочет, могут ознакомиться. Только вот пойдут ли, и кому, с точки зрения организации эффективной работы, это больше надо? Да и знают ли сотрудники о том, какие документы существуют. Приведу пример, когда семь лет назад мы пришел работать руководителем отдела персонала в одну известную производственную компанию, которой владели и управляли иностранцы, то некоторые положения по персоналу мы узнал только через два месяца, случайно. Это на позиции руководителя кадровой службы. Угадайте, что знали там рабочие?

Правила, инструкции, приказы нужно доводить и разъяснять сотрудникам, как и санкции.

### **Личное согласие каждого члена коллектива с правилами и санкциями**

Но для нас важно не только проинформировать сотрудников о правилах, инструкциях, регламентах и санкциях. Нужно получить еще и личное согласие каждого с этими регламентами и санкциями. Нам важно, чтобы каждый сотрудник считал правила разумными и исполнимыми, а санкции справедливыми. Если они не будут так считать, то вероятность нарушения правил повышается. Возможно, что некоторые сотрудники будут искать способы нарушить правила так, чтобы не быть пойманными и не попасть под санкции. И многие найдут такие способы.

А несправедливые санкции будут вызывать возмущение и демотивацию уже самим своим существованием.

**Если править на основе добродетели, улаживать по ритуалу, народ не только устыдится, но и выразит покорность.**

**Конфуций.**

Мы не зря пишем «личное согласие каждого». Голосование тут не уместно. Если человек внешне согласился, а внутри против, то это приведет к снижению эффективности его личной работы, а в какой-то момент и к отказу исполнять предписанное, особенно в критических ситуациях. Именно поэтому правила и санкции надо разъяснять, обсуждать, внушать лично. Собственно, это называется воспитанием.

Здесь есть еще один контекст на демократичность и авторитаризм, о которых мы говорили в одной из лекций ранее. Если коллектив участвует в выработке правил и санкций, если его мнение учитывается, – это демократический стиль. Если коллектив исключен из обсуждения – это автократия. Но несогласные с правилами и санкциями могут быть в обоих случаях. Мало того, и демократия, и диктатура одинаково жестко расправляются с несогласными после того, как правила приняты и большинство с ними согласилось. В целом демократия и «базар» имеют мало общего. Демократии часто не менее жестоки с диссидентами, чем диктатуры. Просто в демократиях есть очень важный элемент. В разработке правил принимали участие многие (или многие согласны с ними, так как это обеспечивает эффективность), и многие следят за их выполнением. Для наведения дисциплины в этих случаях нет необходимости во вмешательстве руководителя. Коллектив сам наведет порядок или отторгнет диссидентов. Против такой «демократии» не пойдешь, а ресурсов руководителя для поддержания дисциплины надо меньше.



**Сознательная дисциплина – разве не есть истинная свобода.**

**Н. Рерих.**

**Наличие системы контроля за выполнением правил и применением санкций.**

Один из постулатов менеджмента говорит, что исполняется только то, что контролируется. Это касается и дисциплины. Четко поставленная система контроля за исполнением инструкций, правил, за применением взысканий обеспечивает дисциплину.

Фактически в каждый нормативный акт, инструкцию, положение, приказ необходимо включать систему контроля над исполнением. Если эта система не описана, то высока вероятность того, что и исполнения не будет.

При контроле и затем при принятии решений необходимо соблюдать принцип справедливости. То есть контроль должен проводиться стандартным, известным сотрудникам и заранее описанными (а лучше выработанным вместе с сотрудниками) образом. Одинаковые результаты труда должны оцениваться одинаково. За одинаковые проступки должно взыскиваться тоже одинаково, и только один раз. Это и есть справедливость. К сожалению, часто у нас этого не происходит. Руководитель может заявить: «Ну как мы ее уволю, мать четырех детей при муже алкоголике. Вот был бы холостой мужик, уволил бы не глядя». Все, мы получили двойной стандарт, справедливости с точки зрения коллектива нет. Дисциплина начала сдавать позиции. Это, наверное, выглядит жестоко. Но решать то вам – руководителям. Вот и решайте, что для вас важнее альтруизм или дисциплина в коллективе. И уж совсем худо, когда на одних взыскания накладываются полегче только потому, что они «свои» – друзья, родственники.

**Если сам прям, то все исполнят и без приказанья. А если сам не прям, то слушаться не будут, даже если им прикажут.**

**Конфуций.**

У нас есть один позитивный пример. Руководитель и собственник одного крупного предприятия в Семипалатинской области рассказал мне, что у него в руководителях на разных уровнях много родственников. Но спрашивает он с них больше, чем с других. Честно признаться, мы не поверил. Но вот через два года у нас учебная группа, в которой несколько руководителей-родственников из этого предприятия, и они дружно подтверждают такое положение дел. Верю.

**Несправедливых власть недолговечна.**

**Сенека Луций Аней (Младший)**

По поводу одного взыскания за один проступок. У нас есть пример, когда на одном из предприятий Казахстана сотрудник мог получить до 4-х санкций за один проступок. Например: выговор, лишение надбавки к зарплате, лишение возможности получать поощрения и премии на полгода, публичное осрамление – доведение приказа о взыскании до всего коллектива под роспись. Такая модель превратит любого сотрудника в безынициативного и демотивированного навсегда.

**Хороший пастух снимает с овец шерсть, а не шкуру.**

**Гай Светоний Транквил.**

Неотвратимость санкций – это о том, что все нарушители будут подвергнуты санкциям в любом случае. Прощать, конечно, можно, но

вот надо быть уверенным, что коллектив это оценит и что потом другие не будут рассчитывать на прощение по аналогии.

Примером системы контроля, обеспечивающей неотвратимость санкций, может служить система контроля за водителями нефтегазовых компаний в городах Аксай и Атырау. Специальные компьютерные блоки контролируют скорость движения каждого автомобиля на маршруте. За нарушение скоростного режима водителя после двух предупреждений увольняют. И водители опасаются внутренних контролеров больше, чем ГАИ.

Я знаю и еще один пример. В одной из нефтяных компаний, где мы проводил обучение среднего менеджмента, мы несколько раз проговорил, что развитие эффективности и воспитание сотрудников имеют пределы: если сотрудник не тянет, то в некоторых случаях надо увольнять. В какой-то момент группа не выдержала. Они заявили, что у них в компании за это не увольняют, человека переводят на ту работу, где он тянет. На вопрос, а за что же увольняют, ответ был: за воровство, алкогольное или наркотическое опьянение на рабочем месте и нарушение техники безопасности. Сейчас мы знаем, что в этой компании могут уволить без объяснений просто за то, что человек снял каску на площадке. Как вы думаете, многие ли там отваживаются снимать каски? Мы наблюдали, многие даже обедают в касках.

Под преемственностью понимается правило, по которому вышестоящий начальник не имеет права отменить санкции, наложенные нижестоящим начальником, в силу их строгости, если этот нижестоящий начальник действует в пределах своих полномочий. Но вышестоящий начальник может увеличить санкцию или заменить ее на более строгую.

## **Периодический инструктаж – напоминание**

И последний элемент, обеспечивающий дисциплину, – это периодический инструктаж. Когда мы говорим в учебных группах о том, что персонал надо регулярно инструктировать, то руководители часто начинают возмущаться. Ведь сотрудники взрослые люди. Один раз им сказали – обязаны помнить!

Но вот только кто из нас настолько доверяет своей памяти, что может сказать: «Я помню все»? Какой процент важной для нас информации мы забыли навсегда? Большинство зрелых людей помнят меньше, чем забыли. И нет никаких оснований рассчитывать на гениальную память наших сотрудников. У слова «инструктаж» есть синонимы – напоминание, техническая учеба. Периодическое напоминание о правилах и санкциях – важный управленческий инструмент.

Давайте оглянемся, там, где люди исполняют важные действия и задачи, инструктаж – неотъемлемая часть их работы. У военных (в мирное время) инструктаж перед любым видом деятельности. У экстренных служб инструктажи регулярно (если не ежедневно) плюс инструктаж перед каждой задачей (если есть время на него). У врачей инструктаж ежедневно (пятиминутка называется).

Действительно, в этом большой смысл – напоминать сотрудникам о правилах и санкциях.

## **Выводы**

Фактически то, что изложено выше, является алгоритмом создания и обеспечения дисциплины. Лекция маленькая, а для реализации изложенных в ней идей могут понадобиться месяцы, если не годы. Однако результат окупает вложенные усилия.

## 17. Делегирование

*Кто правильно делегирует, тот эффективно управляет.*

### Введение

Фраза, приведенная в качестве эпиграфа, отражает не очень частое поведение менеджеров среднего звена в нашей стране. Они работают много, каждый день решают большое количество проблем, выбиваются из сил и при этом часто даже не подозревают, что основной их задачей является не исполнение работы самостоятельно, **а планирование, организация, мотивация и контроль**, а для исполнения задач имеется штат сотрудников.

Делегирование дается особенно тяжело тем, кто недавно стал руководить коллективами. Это своего рода «детская болезнь» руководителей. Они не хотят терять профессиональный статус и власть эксперта. Они хотят оставаться в определенной обстановке, контролировать все, минимизировать риски. Они верят, что могут сделать работу лучше подчиненных. Они считают, что у них нет времени на то, чтобы делегировать работу подчиненным или обучать их. И, наконец, они просто не знают технологии делегирования.

Это часто заканчивается тем, что такой руководитель начинает работать все больше и больше, остается на работе «круглые сутки», берет работу домой и в итоге все равно теряет контроль над подчиненными или теряет здоровье. При этом его подчиненные остаются безынициативными исполнителями, а развитие подразделения или предприятия замедляется, или останавливается. Ситуация может усугубляться и самими сотрудниками, которые с удовольствием делегируют шефу свои обязанности, принимают его помощь.

Есть и другой тип поведения руководителей. Он возникает тогда, когда руководители боятся нанимать или продвигать людей, которые в чем-то умнее или компетентнее их самих. Этот страх возникает из-за страха потерять свою должность или власть. И приводит этот страх к тому, что на работу нанимают людей, уровень компетенции которых заметно ниже уровня компетенции руководителей. А люди, которые компетентнее руководителя начинают изгоняться из организации. И вот мы уже видим в Казахстане организации, основной управленческий персонал которых состоит из молодых неопытных и необученных людей, часто не понимающих необходимости развиваться и учиться.

Хотелось бы подкрепить вышесказанное одной идеей: «Руководители не могут быть узкими специалистами. Это своего рода универсалы, сведущие во всех областях менеджмента, но без специальной подготовки в какой-либо одной области».

### **Выгоды делегирования**

**Делегирование** выгодно руководителю и подчиненному. Оно является ключевой деятельностью всякого управляющего, при этом прямой и косвенный эффекты весьма значительны. В идеале **любая деятельность менеджера в узких рамках любой структурной единицы или функции должна быть сведена к нулю, за исключением некоторых операций из функций планирования, организации, мотивации и контроля.**

Тем, у кого, как всегда, не хватает времени на передачу функций и полномочий подчиненным, хочу пересказать притчу. Некто, гуляя по лесу, повстречал дровосека, который долго и усердно пилил дерево. Человек подошел поближе с тем, чтобы разглядеть, почему работа дается столь тяжело. *«Извините, – сказал он, – но нам кажется, что ваша пила затупилась, давайте мы помогу ее*

*заточить».* На что работающий простонал: *«Для этого у нас нет времени – мы должен пилить!»*

Успешное применение метода делегирования в управленческой деятельности предполагает изначально два ключевых момента:

- готовность делегировать (желание);
- способность делегировать (возможность).

Следует напомнить, что исследования, проведенные в России, выявили следующую тенденцию, чем больше у руководителя подчиненных, тем больше он работает. Но тем больше он устает и тем более опасен как для своего здоровья, так и для финансового здоровья предприятия (учитывая последствия возможной ошибки). Выбор всегда за вами, уважаемые руководители. Оставить все, как прежде, или что-либо сделать лично для себя.

Если вступление убедило вас, что делегировать необходимо, т. е. у вас появилась готовность, то надо, чтобы появилась способность делегировать. Для этого следует задать себе вопросы:

- Когда делегировать?
- Что делегировать?
- Как делегировать?
- Что не делегировать?

### **Когда делегировать**

Ответ на этот вопрос простой. Делегировать надо всегда, когда вы чувствуете, что перегружены текущей работой, что у вас не хватает времени, когда вы вынуждены задерживаться на работе по вечерам и брать работу на дом. И сделать это стоит немедленно.

### **Что делегировать**

Принципиально делегировать возможно любые работы и задачи, кроме удовлетворения собственных физиологических нужд. Поест и

попить не делегируешь.

Если говорить о руководителях и о работе, то для того чтобы определить, что надо делегировать подчиненным необходимо ответить на вопросы:

- Какие действия и функции отнимают у вас больше всего времени?
- Какие из этих действий и функций, в принципе, могли бы исполнять подчиненные?

Составьте себе список этих действий и функций. Вот их и надо делегировать. Определите, что можно делегировать прямо сегодня, а что вы будете делегировать после соответствующей подготовки сотрудников.

Имейте в виду, что можно делегировать:

- часть или всю операцию;
- часть или всю функцию;
- часть работ или весь их объем.

**В принципе заделегировать возможно все, кроме физиологических потребностей: поесть, попить, поспать...**

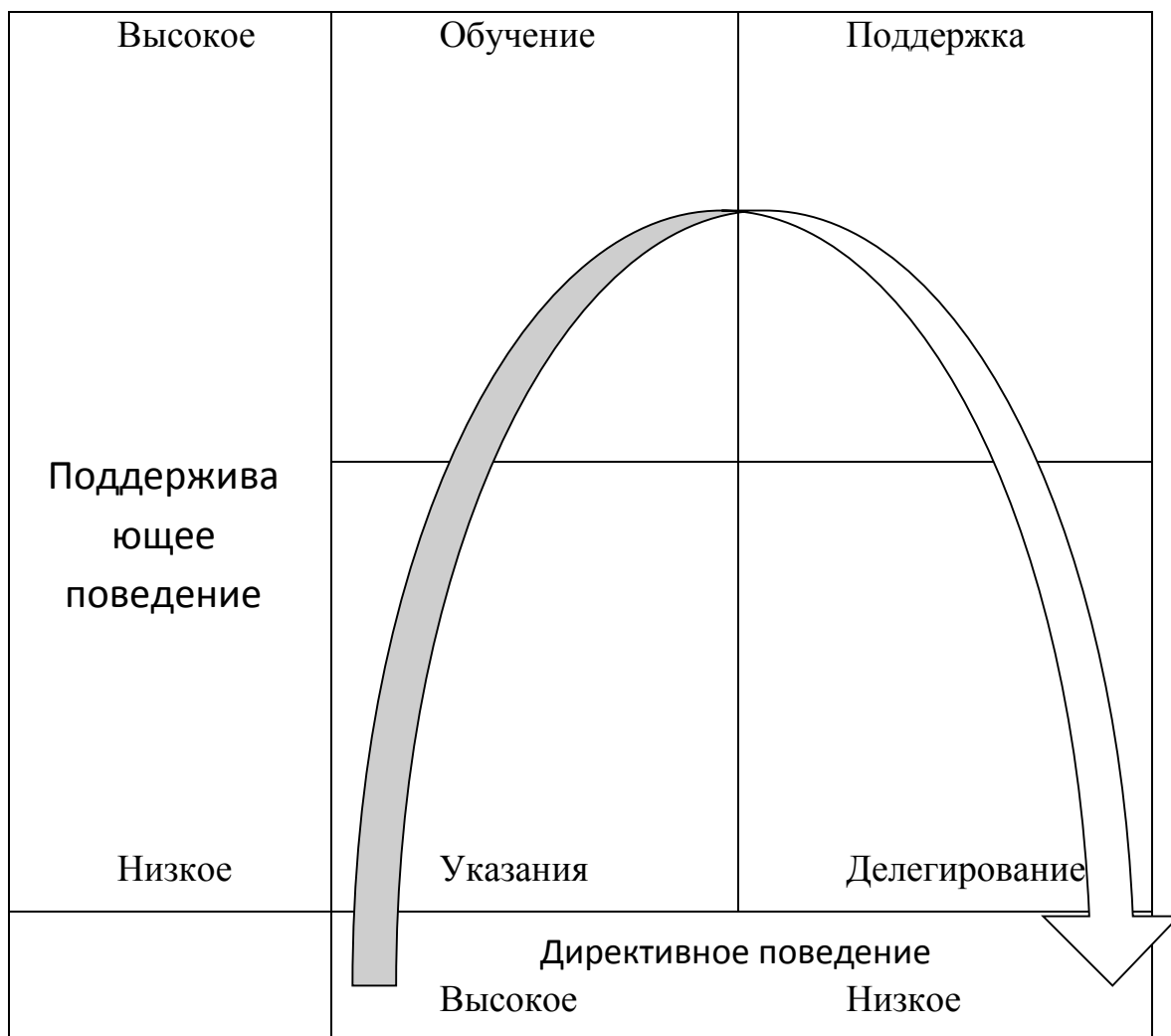
### **Как делегировать**

Задайте себе еще один вопрос. Почему вы до сих пор не делегировали действия и функции, которые вы уже включили в списки, отвечая на предыдущие вопросы? Может быть, у вас не было времени. Но в этом случае оно у вас так никогда и не появится.

Может быть, к делегированию не готовы ваши подчиненные. Но если это так, то это тоже ваша вина. Вы или выбрали не тех сотрудников себе в штат, или не подготовили их соответствующим образом. А ведь это одна из основных задач руководителя – делать из



подчиненных эффективных сотрудников. Действительно, прежде чем делегировать, надо подготовить к этому подчиненных. В соответствии с моделью ситуационного лидерства полному делегированию предшествуют три стадии развития подчиненных.



**Рис. 2.** Модель ситуационного лидерства

**Первая стадия**, когда подчиненный только пришел в коллектив или только переведен на новую должность. Он еще плохо знаком с содержанием собственной работы и способами ее исполнения. В этой стадии сотрудник нуждается в четких однозначных указаниях о выполнении работы. Обычно это производится в виде инструкций, которые содержат следующие

пункты:

1. Что нужно сделать?
2. Как это нужно сделать?
3. Какие ресурсы для этого есть?
4. В какие сроки должна быть выполнена работа?
5. С кем можно и нужно взаимодействовать при выполнении работ?
6. Кто будет руководить работами?
7. Кто будет контролировать выполнение работ и результаты?
8. Что является критериями выполнения работы?

Такие инструкции могут быть устными. Но для нового сотрудника может быть важнее письменная инструкция, к которой он может обратиться для выяснения каких-то подробностей, не отвлекая начальников на незначительные вопросы. Такими инструкциями могут быть различные регламенты или технологические карты, а также различные инструкции. Но все же базовым документом остается **Должностная инструкция** для данного рабочего места.

Практически на всех предприятиях, на которых мы бываем по своей работе, мы интересуясь, имеются ли там Должностные инструкции. Тот же вопрос мы постоянно задаю студентам, которым читаю курс «Управление человеческими ресурсами». И у нас складывается впечатление, что в нашей стране такие инструкции есть максимум в 30% предприятий. Но когда мы задаем вопрос о соответствии содержания Должностных инструкций содержанию работ, то крайне редко слышу положительный ответ. То есть на практике руководители редко четко выполняют инструктирование даже на первом этапе жизни сотрудника в организации. Мы часто говорим о том, что указания руководителей, особенно для сотрудников аппаратов управления компаниями, звучат как в русской

сказке: «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю, что». То есть, с одной стороны, сотрудник получает полную свободу действий (вроде делегировано все), с другой стороны, непонятно, какой результат, каким способом, какими ресурсами и в какие сроки должен быть получен. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны также делегироваться необходимые права, ресурсы и функциональная ответственность, т. е. ответственность за результат собственных действий, подчиненных при исполнении работы. Управленческую ответственность, т. е. ответственность за результаты работы подразделения или организации, продолжает нести руководитель.

**На второй стадии** сотрудника начинают обучать тому, как он самостоятельно может исполнять работу. Обучение проводит или первый руководитель, или назначенный им наставник, или специальные внутренние или внешние инструктора. Сотрудника обучают эффективным способам исполнения работ. То есть. поэтапно снимаются вопросы: как нужно делать работу и в какие сроки? Что является критерием исполнения, и как будет оцениваться работа?

На **третьей стадии** сотрудник может эффективно работать самостоятельно и нуждается только в поддержке руководителя. Руководитель на этой стадии сообщает сотруднику:

- что нужно сделать,
- какие ресурсы для этого есть,
- с кем взаимодействовать,
- процедуры контроля.

Сотруднику делегируются полномочия самостоятельно принимать решения о способах исполнения и сроках работ.

**Четвертая стадия** – это стадия полного делегирования. На этой стадии руководитель сообщает сотруднику только, что надо сделать и как будет контролироваться работа. При этом сотруднику

делегированы полномочия принимать оперативные решения по необходимым ресурсам и взаимодействию внутри коллектива. Другими словами, сотрудник способен действовать по заранее утвержденным руководителем планам (если такие планы есть), не отвлекая этого руководителя на решение даже сложных, но повседневных вопросов. Таким образом, за руководителем, по отношению к данному сотруднику, и остаются основные функции управления: **планирование, организация, мотивация и контроль**. Руководитель, наконец, занялся своим делом – управлением.

Есть еще и **пятая стадия**, это когда сотрудник начинает принимать участие в управлении в роли эксперта или переводится на руководящую должность.

### **Что не делегировать**

Какие же функции входят в пакет управленческой ответственности, которые никогда и ни при каких обстоятельствах никому не передаются?

Ответ странный, но реальный – заделегировать можно все кроме собственных физиологических нужд. Но сточки зрения бизнеса, заделегировать можно все, кроме определения руководителей на свой собственный бизнес. Что и делают акционеры.

А вот с точки зрения нанятых руководителей скорее всего не стоит делегировать:

1. Установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия или подразделения.

Эффективно пользоваться услугами профессиональных консультантов (маркетологов, аудиторов, психологов и т. п.), а также учитывать мнения (отличать от давления и манипуляций!) ваших непосредственных подчиненных, которые лучше знают реальность дел на местах. Но окончательное решение только за вами, ведь

ответственность за судьбу организации несете вы, и только вы. И в случае ошибок в стратегии нет никакой пользы в предъявлении кому-либо претензий.

2. Контроль результатов по опорным точкам и срокам.

Организационное обеспечение управленческих решений требует определенной системы контроля над исполнением. При этом его важно строго отличать от контроля внутри подразделений организации.

3. Необычные исключительные дела, т. е. это такие задачи, которые никогда не имели места в вашей организации и, возможно, даже в вашем опыте. Здесь необходимо только ваше личное участие, так как это сопряжено с большой степенью риска для деятельности организации в целом.

4. Задачи, связанные с высокой степенью финансовых рисков (кредиты, закупка нового ассортимента товаров или расширение услуг, оборудования, переход на другие формы учета, изменения выплат персоналу и т. д.).

5. Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

6. Дела строго конфиденциального характера.

Правда приведенный выше список вполне можно и увеличить, и сократить.

### **Сопротивление сотрудников**

Следующим важным моментом в методе делегирования является возможность возникновения сопротивления со стороны сотрудников. Недостаток знаний и умений, боязнь критики и неуверенность в собственных силах выражаются в страхах перед ответственностью, слабой мотивации, что может, в частности, проявляться в отговорках типа: «Я и так завален текущей работой»,

«У Петрова это лучше получится», «Я не знаю, как это делается...», «Мне за это не платят» и т. п.

Если вы чувствуете, что ваши подчиненные сопротивляются принятию задач для исполнения, то лучшим выходом здесь будет открытый разговор, обсуждение проблемы. Необходимо прояснить истинные причины сопротивления и прийти к совместным решениям. Например, разработать меры по стимулированию, помочь расставить приоритеты, заверить, что они могут всегда получить нужные ресурсы, информацию и рекомендации.

Часто сопротивление связано с боязнью критики. Ведь, согласитесь, никто не хочет быть плохим. Как известно, вырастить для себя хороших заместителей (сотрудников) можно только одним способом: постоянно расширяя и углубляя их полномочия, разумеется, при правильном контроле и применении рациональных инструкций. И если вы наблюдаете, что перспективный для фирмы сотрудник старается всеми силами отклонять ваши попытки делегировать ему полномочия, вероятнее всего, здесь присутствуют осознанные или неосознанные внутренние страхи.

Конструктивное решение в этом случае – рассеять страхи, убедить работника. Аргументами могут служить возможности карьерного роста, повышения материальных выплат, самореализации.

**Завершающим этапом управленческого цикла** является предъявление и оценка конечных результатов, которые соотносятся с ожидаемыми или запланированными и соответственно оцениваются руководителем<sup>79</sup>. Если руководитель успешно применяет метод делегирования полномочий и контроля, то конечные результаты оказываются успешными. Под конечным результатом понимается не только достижение цели и ее исчерпанность, но и моральный

---

<sup>79</sup> Следует отметить, что если отсутствуют цели и планы по их достижению, то, видимо, не с чем будет соотносить. Те есть невозможно будет измерить успех или провал.

продукт: удовлетворенность сотрудника – «Я сделал все, что мог», «Наши усилия были ненепрасные», «Мы преодолели невозможное», «У нас все очень хорошо получилось» ... Конечный результат также фиксирует определенный этап накопления профессионального и жизненного опыта в сложившихся ситуациях. Он сигнализирует сотрудникам о необходимости осмыслить сделанное, чтобы войти в новый управленческий цикл более подготовленными к успехам и неудачам.

### **Выводы**

- Делегировать стоит.
- Делегирование полномочий подчиненным может быть уменьшением власти руководителя. Оно может привести и к полной потере власти, если процедура осуществлена неправильно. Умелый руководитель может и должен добиваться обратного: делегируя полномочия, он увеличивает свою власть.

|                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Если делегированию полномочий уделять внимание, ответственность накопится внизу, подобно осадку. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Закон делегирования Раска**

## **IV. Организационная коммуникация**

### **18. Порядок отдачи указания.**

**(Слушай мою команду!)**

*И строг наш приказ, да не слушают нас.*

#### **Введение**

Давайте разбираться. Иногда, у кого чаще, у кого реже, бывает, что подчиненные не исполняют указания. Основное средство воздействия на недисциплинированных подчиненных руководители обычно видят в усилении контроля и требовательности, в наказании. Однако практика показывает, что устойчивых положительных результатов эти меры не приносят.

Для того чтобы руководитель мог найти наилучшее средство решения, необходимо лучше уяснить, от чего же в конечном счете зависит уровень исполнительской дисциплины подчиненных и какие средства воздействия могут помочь в повышении ее уровня.

Наиболее общими причинами неисполнения указаний теория предлагает считать следующие:

- низкий уровень квалификации исполнителей;
- низкий уровень квалификации руководителей;
- неудовлетворительное качество подготовки руководителем самого решения, на основании которого перед исполнителем ставится задача;
- нечеткая постановка перед исполнителем задач, требующих исполнения.

**Любой приказ, который может быть понят и истолкован неправильно, будет понят и истолкован неправильно.**

**Армейская аксиома.**



В настоящей лекции мы хотели бы остановиться на последней в вышеприведенном списке причине неисполнения указаний. Если руководитель не может четко сформулировать указание, приказ, задачу, то не стоит рассчитывать, что подчиненные выполнят ее так, как это было задумано. В лекции представлены некие правила отдачи указаний и приказов, которые помогают передать эти указания и приказы как можно более точно и тем самым обеспечить точное их исполнение. Часть этих правил уже встречались вам в лекциях о целях, планировании, единоначалии и контроле.

### **Правила отдачи указания**

Напомним термины: менеджеры, которым сотрудник подчинен по организационной структуре, называются **прямыми начальниками**. Ближайший к сотруднику начальник является **непосредственным начальником** сотрудника.

Итак, мы предлагаем следующие правила:

- **Приказы и указания отдаются, как правило, в порядке, определяемом правилами Единоначалия (см. соответствующую лекцию)**

Нарушение этого принципа приводит к разрушению системы управления, к частичному исключению некоторых звеньев цепи управления из процесса управления и перегрузке вышестоящих уровней руководства. Обходить при передаче указаний непосредственных начальников можно только в экстренных случаях. Важность этого правила мы почувствовал на своем опыте, когда сам, будучи начальником, столкнулся с тем, что моим подчиненным указания отдавали, минуя нас, а требовали исполнения с нас, хотя мы были «не в курсе». Сотрудники при этом с удовольствием играли в политическую игру «Мы теперь равны», так как указания они получали из того же источника, что и я. Пришлось все ставить на свои

места. С подчиненных требовать докладов и отчетов по задачам, полученным сверху, и взыскивать с них за то, что нам не докладывают о полученных задачах. А своим руководителям пришлось сказать нечто вроде: «Если мы не нужен, как руководитель, то, наверное, мы вынужден буду уволиться». В итоге правило заработало и с изрядной пользой.

**• Перед отдачей указания начальник обязан всесторонне оценить обстановку и предусмотреть меры по обеспечению выполнения приказа. Он принимает ответственность за отданный приказ или указание и его последствия, за соответствие приказа или указания законодательству, а также за злоупотребление властью и превышение власти или служебных полномочий в отдаваемом приказе или указании и за непринятие мер по его выполнению.**

Отдача указания по принципу: «Сам реши, как ты это сделаешь», часто приводит к неисполнению задач. И как часто мы слышал подобные указания, когда сам был подчиненным.

Правила делегирования полномочий говорят о том, что единственное, что нельзя делегировать, это ответственность. Ответственность за исполнение указаний остается с тем, кто отдал это указание.

**Никакие рассуждения не в состоянии указать человеку путь, которого он не хочет видеть.**

**Ромен Роллан**

**• Перед отдачей приказа или указания начальник обязан убедиться, что подчиненный знает, как исполнить задачу, умеет исполнять, у него будет возможность исполнить задачу, и подчиненный знает об этой возможности.**

Если на один из пунктов (знает, умеет, есть возможность и о возможности известно) начальник отвечает себе «нет», то вероятность

неисполнения указания чрезвычайно велика, а это значит, что не стоит рушить свой авторитет и отдавать указание, которое не будет исполнено.

**Кроме дорог и дураков, в России есть еще одна беда – дураки, указывающие, какой дорогой идти!**

**• Приказ или указание должны быть сформулированы ясно, не допускать двойного толкования и не вызывать сомнений у подчиненного.**

Армейское правило говорит: «Любой приказ, который может быть истолкован неправильно, будет истолкован неправильно». Это происходит потому, что одно и то же слово может иметь несколько значений. Мы сталкивались с цифрой, что первые 500 наиболее часто встречающихся слов русского языка имеют более 12 000 значений. И это похоже на правду.

А вы знаете, что чтобы быть более-менее уверенным в результате, задание, которое вы даете своим подчиненным, нужно сформулировать максимально конкретно? Нет? Тогда не удивляйтесь потом результатам!

- Если мы не ошибаюсь, кажется, мы поручил вам взять кровь у пациента из шестой палаты? - говорит врач медсестре.

- Да, доктор, мы взяла. Ее ровно 5.2 литра.

**Третий закон Грида. Машинная программа (как впрочем, и человек) выполняет то, что вы ей приказали делать, а не то, что бы вы хотели, чтобы она делала.**

**• При необходимости убедиться в правильном понимании указания подчиненным начальник имеет право попросить подчиненного повторить содержание указания. Сотрудник имеет право попросить уточнить приказ или указание.**

Первая половина этого правила взята из армейского Устава. Кто-то из читателей может сказать: «Ну вот, дожили. Это в армии служит неизвестно кто и с каким образованием, и поэтому надо вводить это правило». Но все не так просто. Это правило и в армии предназначено больше для офицеров, которые имеют высшее образование. Солдаты получают чаще стандартные приказы и указания, которые истолковать двояко сложно, а вот офицеры получают сложные указания.

**Во время отдачи приказа рот командира должен быть открыт на ширину приклада!**

С точки зрения делового общения, это правило обязательной обратной связи, которое позволяет уточнить информацию при неверном ее истолковании. Это правило считается одним из основных для взаимопонимания. В ряде организаций ввели за правило (и мы это видел и слышал), когда сам сотрудник без дополнительной просьбы повторяет указание начальнику, предваряя повторение, скажем, словами: «Если мы правильно понял, то...». Те, кто применяет это правило, считают его очень эффективным. Очень часто это правило на уровне неосознанных действий можно наблюдать в поведении врачей и психологов. Для них очень важно понять другого, вот они и научились. Но научились не сами. Их, кого пять, кого шесть лет, этому обучали. А вот руководителей и их подчиненных никто этому не учил. И вот начальник отдает указание, а подчиненный его исполняет, только вот поняли ли они друг друга? Социальные психологи посчитали, что люди, если не применяют специальных инструментов взаимопонимания (специально или неосознанно), понимают друг друга всего на 10%, но считают, что поняли на все 100%. Обратная связь позволяет уточнять, и этим стоит пользоваться.

**Слепой слепому – не указчик.**

**• Устные указания, как правило, отдаются под диктовку**

Те эксперименты, которые мы проводил в различных учебных группах, даже состоящих из высших руководителей предприятий, показывают, что отдача указаний под запись не спасает от искажений и на 5–6 шаге цепочки передачи указания это указание можно узнать с большим трудом. То есть исполнители на нижнем уровне организации получают совершенно не то указание, которое отдавал первый руководитель. Выход из этой ситуации один – все существенные и/или сложные указания лучше отдавать письменно.

**Десять правил Спарка для руководителя проекта...**

**...10. Все приказы отдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против вас.**

**• Указания через третьих лиц отдаются только письменно**

Если есть необходимость передать указание через кого-то, то надо учесть, что человек, в итоге получающий это указание, если оно устное, не может быть уверен точно, от кого оно исходит, от начальника или от того, кто его передает. Это может снизить вероятность исполнения указания. Кроме того, тот человек, который передает указание, может исказить его до неузнаваемости, даже если (или особенно если) он специалист в той области, к которой относится указание. Мало того, у сотрудников может появиться повод ничего не делать, а потом заявить, что они ничего не поняли или решили, что это была отсебятина лица, передавшего указание. Думаю, что многие из руководителей встречались с подобными случаями в реальности.

**Правильное формулирование задачи – это проблема не менее сложная, чем само решение задачи, и не нужно надеяться, что кто-то другой целиком сделает это за вас.**

**Н.С. Бахвалов**

- **Указания начальникам не отдаются через их прямых подчиненных.**

Нарушение этого правила приводит к снижению статуса руководителей в глазах подчиненных, разрушению системы управления. Это подчиненные получают указания от начальников, а не наоборот.

- **Нельзя ставить одну и ту же задачу разным людям. Каждый человек получает только свою задачу, другой человек получает другую. Если для выполнения задачи необходимо более одного человека, то один назначается старшим и получает задачу.**

В социальной психологии описан феномен «**социального тунеядства или социального перекладывания задач**». Это феномен говорит о том, что если в группе или толпе задача (просьба) идет ко всем, без четкого личного обращения к кому-то, то люди не делают ничего, как бы перекладывая эту задачу на других членов группы. Этот феномен объясняет, почему можно ограбить человека при скоплении народа, и никто ему не поможет, несмотря на громкие просьбы о помощи. Если вы ставите одну и ту же задачу разным людям, и они знают о том, что подобную задачу получил еще кто-то, велика вероятность, что ни один не начнет что-то делать.

Осознание необходимости применения этого правила пришло нам на встрече с начальником производства и главным специалистом одного из заводов по производству напитков. Правила гигиены на этих производствах очень важны. И вот вечером специалист заявляет, что будет настаивать на лишении премии для двух своих подчиненных, так как они не выполнили указания по чистоте в одном из цехов. Начинаем разбираться, выясняем, что два не подчиненных друг другу сотрудника получили одно и то же указание по уборке, да так, что оба знали, что другому поручено то же самое. Учитывая,

что работы у них хватает, оба решили, что поручение исполнит другой. Другими словами, в неисполнении указания в данном случае виноват тот, кто его отдавал.

**• Начальники обязаны проверять исполнение указаний подчиненными. Для этого заводится Книга контроля отданных указаний.**

Из личного опыта хочется добавить. Если мы знал, что указание, отданное мне, занесено в такую книгу, то мы (да и все, кто в то время работал рядом со мной) точно знал, что если дело не будет сделано и не появится соответствующей отметки в этой Книге, нас обязательно пригласят для выяснения причин. Мягкое напоминание секретаря дня за три до срока сдачи работы тоже было очень полезным некоторым «забывчивым» сотрудникам.

**• Отменить отданное прямым начальником распоряжение может он сам или его прямой начальник.**

Не думаю, что данное правило нуждается в особых комментариях.

**• Если подчиненный, выполняющий указание, получает от более старшего прямого начальника другое указание, делающее невозможным исполнение первого, то он докладывает об этом начальнику, отдавшему второе указание, и при подтверждении выполняет это второе указание. Начальник, отдавший второе указание, сам сообщает об отмене первого начальнику, отдавшему первое.**

Такая отдача указаний, через голову непосредственного начальника, – это нарушение правил Единоначалия и может иметь место в исключительных случаях. Но тогда начальник, чье распоряжение отменено, должен знать об этой отмене и не только из уст своих подчиненных, и как можно скорее, чтобы отмененные задачи можно было передать другим сотрудникам. Однако никто не

мешает обязанность сотрудника доложить своему непосредственному начальнику о том, что он приступил к выполнению указания другого прямого начальника.

**Правило Берке. Никогда не ставьте задачу, решение которой вам неизвестно.**

• Сотруднику не могут отдаваться указания или приказы, ставиться, задачи не имеющие отношения к его служебным обязанностям или направленные на нарушение законов, нанесение вреда другим людям.

Если сотрудники все-таки получают такие указания, они имеют и моральное, и законное право их не исполнять. Однако в этом случае они вступают в конфликт со своими руководителями, что может привести к разным последствиям, в том числе и к потере сотрудника. А это невыгодно предприятию, если этот сотрудник – специалист. В некоторых организациях в Должностных инструкциях в разделе Обязанности сотрудника вставляют пункт, по которому сотрудник обязан: «Исполнять другие распоряжения руководства». Этот пункт позволяет использовать сотрудников не по их должностному предназначению. Но он же перекашивает мораль в организации, что ведет к снижению эффективности этой организации.

**Закон Хлейда. Решение сложной задачи поручайте более ленивому сотруднику – он найдет легкий путь.**

• Другие непрямые начальники не имеют права отдавать указания или обращаться с просьбами к неподчиненным сотрудникам. Они имеют право требовать от сотрудника исполнения наиболее общих правил и норм, принятых в организации. Сотрудникам запрещается исполнять указания непрямых начальников, если эти указания не подтверждены прямыми начальниками или не закреплены в различных инструкциях.



Желанию руководителей всех уровней и направлений вмешаться в работу неподчиненных им сотрудников часто нет предела. Правила тут жесткие, командуют только прямые начальники, и точка. Иначе система управления начинает напоминать трехголового змея: тело одно, а головы три. Уродство, в общем

- **В конце любого приказа или указания письменного, или устного должна стоять фраза типа: «Об исполнении доложить мне в (время)... письменно (или устно).**

Этой фразой организуется самоконтроль сотрудника.

## **19. Совещания: Один ум хорошо, а два лучше!**

И из личного опыта, и из разговоров со слушателями наших семинаров и тренингов, из наблюдений во время консалтинговых проектов мы знаем, что руководители значительную часть своего времени проводят на различных рода совещаниях. И мы знаем, что эффективность достаточно большой доли из них не велика. Время руководителя дорого и тратить его на не эффективные мероприятия вряд ли разумно.

Тому, как проводить совещания, посвящено множество мыслей в литературе по управлению временем. Однако, как нам кажется, там описываются подходы только к одному их виду.

Мы решили изложить наше мнение о том:

- Что такое совещание?
- Какими бывают совещания?
- Как их стоит проводить?
- Как сделать их эффективнее и продуктивнее?

Как обычно в наших лекциях мы начнем с того, что попробуем определить термин. В этот раз мы поступим также. Справедливо полагая, что реальный руководитель редко начнет искать определения в академических источниках, скорее будет смотреть в Интернете, мы сделали то же. Получилось следующее.

**Совещание - собрание, посвящённое обсуждению чего-либо. Деловое совещание является одной из форм делового общения, цель которого – коллективное обсуждение, осмысление проблем и вопросов предприятия (организации) и принятие соответствующего решения.**

**Деловое совещание - это распространенная форма управления для выработки оптимальных решений, что позволяет**

**использовать коллективный разум и знания для решения сложных актуальных проблем, организовать обмен информацией, мнениями и накопленным опытом между отдельными работниками, структурными подразделениями предприятия.**

Полученные определения, безусловно, разумны, но только не дают представления о том, что же надо делать, чтобы совещания стали эффективными. Да и все ли, что называют совещанием таковым является? Так что давайте разбираться.

Прежде всего, по нашему мнению, совещание и прочие внутренние встречи – структурированная коммуникация. И в зависимости от целей структура коммуникации может меняться.

Для того, чтобы разобраться как можно структурировать коммуникацию мы хотели бы отойти от термина «совещание», как общего независимо от его цели, и ввести понятие «внутренние деловые встречи». Дело в том, что такие встречи проводятся в организациях по разным поводам и структура коммуникации там, видимо, различна. Но их все часто называют одним словом – совещание!

... в соответствии с причиной проведения можно легко классифицировать совещания на информационные, аналитические или проблемные, стратегические.

Мы попробовали создать некую классификацию внутренних деловых встреч основываясь на нашем опыте. Получилось, что они бывают следующими:

- Планерка
- Оперативка
- Летучка
- Раскомандировка
- Совещание
- Собрание

- Защита
- Разбор
- Конференция

Названия приведенным выше формам внутренних деловых встреч достаточно условны. Их можно и поменять. Но в этой лекции мы будем пользоваться этими названиями и попробуем раскрыть суть каждой формы, *как мы это понимаем*.

До того, как мы начнем раскрывать содержание приведенных выше форм, хотелось бы обратить внимание на то, что на внутренние деловые встречи руководители часто не должны приходить вместе со своими подчинёнными. Если есть необходимость выслушать мнение эксперта-подчиненного, то, чаще всего достаточно, если он заходит, высказывает мнение, отвечает на вопросы и сразу покидает место встречи.

Кроме того, все деловые встречи требуют ведения протокола в той или иной форме.

### 1. Планерка

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение    | Планерка – встреча для планирования текущей работы и текущего взаимодействия.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Присутствующие | Руководитель и непосредственные подчиненные руководителя. При необходимости координации руководители других служб.                                                                                                                                                                                                                            |
| Цель           | Планирование и координация текущей плановой работы                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Роли           | Ведущий – руководитель, который выслушивает отчеты за предыдущий период, планы на новый период, выдает дополнительные задания, утверждает взаимодействие на новый период, следит за порядком выступлений и дисциплиной. Участники – докладывают о работе за предыдущий период, о планах на новый период, координируют будущее взаимодействие. |
| Горизонт       | 1 неделя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| обсуждения               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Время проведения         | Начало или конец недели                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Структура коммуникации   | <p>Мы предлагаем проведение планерок в шесть этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доклад каждого участника о проделанной работе по очереди.</li> <li>2. Доклад каждого участника о планах на следующий период и необходимой координации с другими участниками по очереди.</li> <li>3. Добавление дополнительных задач на период руководителем по мере докладов о планах участниками.</li> <li>4. Обсуждение взаимодействия между участниками в новом периоде.</li> <li>5. Утверждение руководителем порядка работ и взаимодействия.</li> <li>6. Сообщение участниками общей важной для всех информации, если такая имеется.</li> </ol> |
| Особенности коммуникации | Если руководителю надо что-то уточнить у участников о проделанной работе или о работе в новом периоде, но это не значимо для других участников, то руководитель предлагает участнику обсудить это индивидуально.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Продолжительность        | 20-30 мин                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 2. Оперативка

|                |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение    | Оперативка – встреча для решения вновь возникшей краткосрочной неотложной проблемы и организация взаимодействия для ее решения.                                                                                                                        |
| Присутствующие | Руководитель и непосредственные подчиненные руководителя, которые необходимы для оперативного решения проблемы и координации работ.                                                                                                                    |
| Цель           | Планирование и координация работы по решению вновь возникшей проблемы.                                                                                                                                                                                 |
| Роли           | <p>Ведущий – руководитель, который ставит проблему, принимает решение и утверждает взаимодействие, он же следит за порядком выступлений и дисциплиной.</p> <p>Участники – сообщают свое мнение о решении проблемы и координации, координируют свое</p> |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | будущее взаимодействие.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Горизонт обсуждения      | Краткосрочный, зависит от специфики проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Время проведения         | В момент возникновения проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Структура коммуникации   | Мы предлагаем проведение оперативок в пять этапов:<br>1. Доклад руководителя о проблеме.<br>2. Сообщения участников о методах решения и взаимодействии.<br>3. Обсуждение предложений участниками.<br>4. Выработка вариантов решения всей группой<br>5. Принятие решения об одном из них руководителем.           |
| Особенности коммуникации | Если руководителю надо что-то уточнить у участников о работе над решением проблемы, но это не значимо для других участников, то руководитель предлагает участнику обсудить это индивидуально. Каждый участник оперативки должен высказать свое мнение по поставленной проблеме, иначе его участие не обосновано. |
| Продолжительность        | Необходимая для решения проблемы или первого этапа ее решения                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Оперативное совещание - деловое совещание с целью получения руководством информации о текущем состоянии дел в организации, выработки решений оперативного характера и постановки соответствующих задач перед исполнителями.**

### 3. Летучка<sup>80</sup>

|             |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение | Летучка – встреча для решения вновь возникшей краткосрочной неотложной проблемы и организация взаимодействия для ее решения <b>в отсутствие руководителя</b> . Летучка проводится в том случае, если в присутствии руководителя нет необходимости, |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>80</sup> Название достаточно условное и введено для того, чтобы обозначить разницу с другими видами встреч.

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | подчиненным делегированы права по решению проблем такого рода.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Присутствующие           | Сотрудники, способные внести вклад в решение проблемы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Цель                     | Планирование и координация работы по решению вновь возникшей проблемы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Роли                     | <p>Инициатор – один из коллег, который ставит проблему, инициирует дискуссию по ее решению и организации взаимодействия, он же следит за порядком выступлений и дисциплиной.</p> <p>Участники – сообщают свое мнение о решении проблемы и координации, координируют свое будущее взаимодействие.</p>                                                                                  |
| Горизонт обсуждения      | Краткосрочный, зависит от специфики проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Время проведения         | В момент возникновения проблемы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Структура коммуникации   | <p>Мы предлагаем проведение летучек тоже в пять этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доклад инициатора о проблеме.</li> <li>2. Сообщения участников о методах решения и взаимодействии.</li> <li>3. Обсуждение предложений участниками.</li> <li>4. Выработка вариантов решения всей группой</li> <li>5. Принятие решения об одном из них общим решением.</li> </ol> |
| Особенности коммуникации | Участниками могут быть только те, кто может внести реальный вклад в решение проблемы и принятие решения. Каждый участник обязан высказаться.                                                                                                                                                                                                                                          |
| Продолжительность        | Необходимая для решения проблемы или первого этапа ее решения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

#### 4. Раскомандировка

|                |                                                                                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение    | Раскомандировка – встреча для планирования сменной работы и организации текущего взаимодействия. |
| Присутствующие | Мастер, бригадиры, рабочие. При необходимости координации руководители других служб.             |
| Цель           | Планирование и координация работы на ближайшую смену                                             |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роли                     | Ведущий – мастер. Делает разбор предыдущей работы и ставит задачи на текущую смену.<br>Участники – рабочие, получают наряды и уточняют задачи.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Горизонт обсуждения      | 2 смены                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Время проведения         | Перед сменой                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Структура коммуникации   | Мы предлагаем проведение планерок в шесть этапов:<br>1. Обсуждение работы в предыдущую смену. Успехи и ошибки бригады.<br>а. Похвалить отличившихся;<br>б. Покритиковать тех, кто допустил ошибки. Сделать разбор ошибок.<br>2. Оценка работы предшествующей смены. Приемка работ при непрерывном цикле производства.<br>3. Выдача нарядов. Постановка и уточнение задач рабочим.<br>4. Напоминание технологических инструкций, инструкций по ТБ и ЧС.<br>5. Доведение оперативной информации<br>6. Пожелание хорошей смены. |
| Особенности коммуникации | 1. Хвалить отличившихся обязательно!<br>2. Мастер отвечает на вопросы рабочих по работам спокойно и последовательно, даже если ему кажется, что все должно быть понятно.<br>3. Инструкции по ТБ и ЧС при необходимости делятся на маленькие фрагменты, и эти фрагменты повторяются рабочим на каждой раскомандировке циклично. Рассчитывать на память подчиненных нельзя.                                                                                                                                                    |
| Продолжительность        | 15-20 мин                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 5. Совещание

Я считаю, что на всякое совещание следует собирать лишь ключевых работников, ответственных за принятие решений. Всем остальным лучше заниматься в это время своими прямыми обязанностями. Если в одной комнате собралось больше трех или



четырёх лиц, принимающих решения, можно быть уверенным, что существенной частью проблемы является именно избыточное число участников ее решения. ([Билл Гейтс](#))

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение         | Совещание – встреча для:<br>1. Решения сложной проблемы;<br>2. Организации сложного взаимодействия.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Присутствующие      | Руководители, сотрудники, эксперты, которые могут внести реальный вклад в решение проблемы или координацию. Иные лица на совещание не приглашаются. Если на совещании будет обсуждаться несколько вопросов, то участники совещания подразделяются на постоянных и «временных». Последние заходят только на свой вопрос и немедленно покидают комнату для совещаний после его обсуждения. Большое количество участников совещания делает его неэффективным.                                                                                                                                                            |
| Цель                | Найти решение сложной проблемы или организовать сложное взаимодействие.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Роли                | Докладчик – докладывает состояние проблемы и возможные пути ее решения.<br>Официальные оппоненты (не менее 2-х человек) – заранее назначенные руководителем лица, которые обязаны доложить альтернативные варианты решения.<br>Председательствующий – назначенный руководителем человек в обязанности которого входит давать слово, следить за регламентом и дисциплиной.<br>Участники – лица, способные внести вклад в решение проблемы или организацию взаимодействия.<br>Руководитель – выслушивает всех и принимает решение о мероприятиях или об отправке решения на доработку в связи с полученной информацией. |
| Горизонт обсуждения | Среднесрочный (тактический) или долгосрочный (стратегический)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Время проведения    | Плановое, после подготовки проекта решения докладчиком и альтернатив оппонентами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Желательно проводить сутра.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Структура коммуникации   | <p>Мы предлагаем проведение совещаний в пять этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение руководителем лица, вырабатывающего основное решение и официальных оппонентов.</li> <li>2. Подготовка ими проектов решений.</li> <li>3. Подготовка повестки дня совещания.</li> <li>4. Пересылка всем участникам совещания проектов основного решения и альтернатив заранее, так чтобы участники могли подготовиться.</li> <li>5. В начале собственно совещания – основной доклад.</li> <li>6. Затем выступления оппонентов.</li> <li>7. После выступления оппонентов каждый участник совещания за исключением руководителя высказывает свою точку зрения.</li> <li>8. Объявляется свободная дискуссия.</li> <li>9. Руководитель принимает решение или отправляет проект решения на доработку. В последнем случае руководитель устанавливает время нового совещания по этому вопросу.</li> </ol> |
| Особенности коммуникации | <p>Каждый участник обязан высказаться и обязательно внести что-то новое в обсуждаемый вопрос. Просто присоединяться к предыдущим товарищам нельзя. Руководитель выслушивает, задает вопросы и принимает решения. Руководитель должен с осторожностью высказывать свое мнение в процессе обсуждения т.к. это может инициировать политическое поведение участников. Лучше придерживаться тактики «руководитель говорит последним».</p> <p>Лучше на совещания не выносить более одного сложного вопроса.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Продолжительность        | <p>Необходимая для решения проблемы или определения координации. Совещание может длиться и несколько дней. Но в этом случае участникам должны быть обеспечены бытовые условия.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Согласно статистическим исследованиям, оптимальное количество членов рабочей группы — 5–12 человек. Для собраний и совещаний — в среднем 8 человек, наиболее точные решения принимаются командой из 5–11 человек.

## 6. Собрание

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение            | Собрание (греч.) — это совместное присутствие группы граждан в определенном месте для обсуждения разных тем или решения определённых проблем.                                                                                                                                                                                           |
| Присутствующие         | Лица, заинтересованные в обсуждении той или иной проблемы или получении той или иной информации. Количество участников может быть достаточно большим. При определении участников иерархия и специализация в организации может учитываться, а может нет.                                                                                 |
| Цели                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доложить о результатах работы;</li> <li>2. Проблематизировать;</li> <li>3. Инициировать решение той или иной проблемы;</li> <li>4. Показать перспективы и возбудить энтузиазм.</li> </ol>                                                                                                     |
| Роли                   | <p>Докладчик — сообщает информацию или определяет проблему.</p> <p>Председательствующий — дает слово, следит за порядком и регламентом.</p> <p>Руководитель — выступает докладчиком или присутствует в качестве участника.</p> <p>Участники — выслушивают докладчика, высказывают мнение с разрешения председателя, задают вопросы.</p> |
| Горизонт обсуждения    | Любой                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Время проведения       | Рабочее, желательно в конце рабочего дня.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Структура коммуникации | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повестка дня публикуется заранее.</li> <li>2. Состав присутствующих определяется заранее.</li> <li>3. Докладчик выступает.</li> <li>4. Аудитория задает вопросы.</li> <li>5. Лица, имеющие другое мнение,</li> </ol>                                                                          |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | докладывают его и отвечают на вопросы.<br>6. При необходимости проводится голосование если допустимо коллективное принятие решения.                                                                                                                               |
| Особенности коммуникации | Коммуникация в большей части односторонняя, от выступающего к аудитории. У аудитории есть только право задать ограниченное количество вопросов. Выступления с мнениями аудитории возможно только при наличии этого в регламенте. Собрание не должно быть скучным. |
| Продолжительность        | Не более часа. Собрание не должно утомлять аудиторию.                                                                                                                                                                                                             |

## 6. Защита<sup>81</sup>

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение    | Защита – процедура доказательства аудитории верности своих мыслей, результатов исследований.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Присутствующие | Лица, заинтересованные в обсуждении темы, выносимой на защиту. Количество участников может быть достаточно большим. При определении участников иерархия и специализация в организации может учитываться, а может нет.                                                                                                                                                                                                                |
| Цели           | Доказать аудитории верность своих мыслей, предложений и т.п.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Роли           | Докладчик – докладывает свои мысли и предложения.<br>Оппоненты – возражают, обоснованно критикуют предложения докладчика.<br>Председатель – следит за регламентом и дисциплиной, дает слово.<br>Руководитель – выслушивает все стороны и принимает решение о реализации предложенного или о доработке.<br>Участники – выслушивают доклады защищающегося и оппонентов, задают вопросы, выступают, если это предусмотрено регламентом. |

<sup>81</sup> Например, защита проекта. Исходя из названия выступающий должен защищаться от кого-то.  
(Примеч. авторов)

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Горизонт обсуждения      | Проект, исследование.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Время проведения         | Назначается планово, лучше с утра.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Структура коммуникации   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Докладчик готовит материалы и публикует их для аудитории заранее.</li> <li>2. Оппоненты изучают материалы и готовят конструктивную критику.</li> <li>3. На защите докладчик докладывает основные положения.</li> <li>4. Аудитория задает вопросы.</li> <li>5. Оппоненты высказывают свое мнение.</li> <li>6. Участники задают вопросы докладчику и оппонентам, выступают.</li> <li>7. Руководитель принимает решение</li> </ol> |
| Особенности коммуникации | Критика доклада должна быть конструктивной.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Продолжительность        | До 2-х часов на одну защиту. Не стоит проводить много защит в один день, аудитория устает, перестает участвовать в обсуждении. Отсюда может возникнуть потеря важных мнений.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 7. Разбор<sup>82</sup>

|                     |                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение         | Разбор – встреча для обсуждения законченных работ или проекта с целью выявить и зафиксировать сильные и слабые стороны компании или рабочей группы, понять причины успехов и неудач (отклонений).                          |
| Присутствующие      | Участники тех или иных работ или проекта.                                                                                                                                                                                  |
| Цель                | Научиться на полученном опыте.                                                                                                                                                                                             |
| Роли                | <p>Докладчики – докладывают о проделанной работе и ее результатах. Докладчиков может быть несколько.</p> <p>Участники – задают вопросы, высказывают мнение.</p> <p>Председатель – следит за регламентом и дисциплиной.</p> |
| Горизонт обсуждения | Законченные проект или объем работ.                                                                                                                                                                                        |
| Время проведения    | Назначается планово, лучше сутра.                                                                                                                                                                                          |
| Структура           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Материалы анализа, которые ложатся</li> </ol>                                                                                                                                    |

<sup>82</sup> Публичные отчеты тоже могут проводиться по такой же схеме. Просто у отчетов цель представить результаты работ. Цель научиться отсутствует. (Примеч. авторов)

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| коммуникации             | <p>в основу докладов публикуются для выбранной аудитории заранее.</p> <p>2. Докладчики в соответствии с повесткой дня докладывают о результатах, сильных и слабых сторонах, успехах и отклонениях, и их причинах.</p> <p>3. Участники задают вопросы и выступают с мнениями по каждому докладу.</p> |
| Особенности коммуникации | Конструктивный подход, отказ от обсуждений личностей.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Продолжительность        | Может быть длительной, в зависимости от сложности, продолжительности и значимости произведенных работ.                                                                                                                                                                                              |

## 8. Конференция<sup>83</sup>

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение         | <p><b>КОНФЕРЕНЦИЯ</b> - (ср.-век. лат. <i>conferentia</i>, от лат. <i>confero</i> - собираю в одно место) - собрание, совещание представителей каких-либо организаций, групп, государств, а также отдельных лиц, ученых для обсуждения определенных вопросов.</p> |
| Присутствующие      | <p>Сотрудники, заинтересованные в обсуждении тех или иных вопросов. На конференцию сотрудники могут приходить добровольно или назначаться для этого руководителями. Докладчики на внутрикорпоративную конференцию также могут назначаться.</p>                    |
| Цель                | Обмениваться мнениями по тем или иным заранее определенным вопросам.                                                                                                                                                                                              |
| Роли                | <p>Докладчики – докладывают о своем мнении, результатах, находках в контексте обсуждаемых вопросов.</p> <p>Участники – задают вопросы, высказывают мнение.</p> <p>Председатель – следит за регламентом и дисциплиной.</p>                                         |
| Горизонт обсуждения | Заранее определенные вопросы и темы                                                                                                                                                                                                                               |
| Время проведения    | Назначается планово, лучше сутра.                                                                                                                                                                                                                                 |

<sup>83</sup> Под конференцией в данном случае мы имеем ввиду конференции, которые проводятся в предприятиях и организациях, а не в научных и исследовательских учреждениях.

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Структура коммуникации   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Программа конференции и список лиц или групп, приглашенных на конференцию, публикуются заранее. Материалы заранее не публикуются.</li> <li>2. Докладчики выступают в соответствии с программой конференции.</li> <li>3. После каждого доклада присутствующие задают вопросы.</li> <li>4. Если допускается регламентом, присутствующие могут выступить инициативно вне пределов программы.</li> <li>5. В конце конференции может быть принята резолюция.</li> </ol> |
| Особенности коммуникации | Конструктивный подход, отказ от обсуждений личностей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Продолжительность        | Может продолжаться 2-3 полных дня в зависимости от круга обсуждаемых вопросов. Но если круг вопросов мал, то внутрикорпоративные конференции могут укладываться в половину дня.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Представленные выше описания внутренних деловых встреч очевидно не полные. По каждому виду встреч можно написать отдельную протокольную методичку. Но мы и не ставили целью охватить все. Мы хотели, чтобы читатели увидели необходимость хорошего структурирования таких встреч для улучшения их эффективности. Надеемся, что приведенные выше описания помогут руководителям лучше выбирать форму и лучше структурировать коммуникацию.

Авторы будут благодарны за конструктивную критику и дополнения к тому, что мы изложили в нашей лекции. Пишите нам на [filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com).

### Список литературы

Джерелиевская М., Купавская А. (б.д.). Получено 28 01 2013 г., из <http://www.arsvitae.ru/effektivnoe-soveschanie.html>

*Законодательная база.* (б.д.). Получено 28 01 2013 г., из Zakony.com.ua: <http://zakony.com.ua/lawbase.html?catid=6303>

*Переговоры и совещания в профессиональной деятельности.* (б.д.). Получено 28 01 2013 г., из Psyznayka.net: <http://psyznaiyka.net/conf-stress.html?id=9>

Свободный словарь терминов, понятий и определений по экономике, финансам и бизнесу: <http://termin.bposd.ru/publ/16-1-0-12389>

*Собрание.* (б.д.). Получено 28 01 2013 г., из Википедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

*Совещание.* (б.д.). Получено 28 01 2013 г., из Викисловарь: <http://ru.wiktionary.org/wiki/>

Черемискина, С. (13 06 2011 г.). *Деловое совещание - этапы подготовки и проведения.* Получено 28 01 2013 г., из <http://fb.ru/article/2773/delovoe-soveschanie---etapyi-podgotovki-i-provedeniya>