https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ИННОВАЦИЙ

В.Е. ЗАРЕМБО
В.Е. КАНТОР

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ТИМБИЛДИНГ

Учебное пособие

ИЗДАТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2023

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ББК 65.291.6
334

Зарембо В.Е.

334 Управленческие решения и тимбилдинг : учебное пособие / В.Е. Зарембо, В.Е. Кантор. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 119 с.

ISBN 978-5-7310-6080-6

В учебном пособии освещены теоретические и методические аспекты, необходимые при изучении учебной дисциплины «Управленческие решения и тимбилдинг». Рассмотрены основные направления принятия, разработки и реализации управленческих решений, а также аспекты создания и функционирования команд, предназначенных для такого вида управленческой деятельности.

Основная цель учебного пособия – дать доступное и комплексное изложение фундаментальных и прикладных знаний в области проектирования и проведения работ по применению и реализации управленческих решений и формированию команд управленцев, а также навыков по их практическому применению.

Предназначено для студентов направлений «Менеджмент», «Экономика», «Бизнес-информатика», «Информационная безопасность», «Информационные системы», «Таможенное дело», а также для студентов, магистрантов, аспирантов и научных сотрудников, интересующихся проблемами принятия управленческих решений и командообразования.

ББК 65.291.6

Рецензенты: зав. кафедрой полиграфического оборудования и управления ВШПМ СПбГУПТД канд. экон. наук **Е.Ю. Тараненко**
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмент и инноваций СПбГЭУ **О.В. Кадырова**

ISBN 978-5-7310-6080-6

© СПбГЭУ, 2023

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 5

1. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ КАК БАЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ6
- 1.1. Виды управленческих решений, их место в деятельности организации 6
- 1.2. Единоличные, коллективные и коллегиальные решения 11
- 1.3. База для создания эффективной команды управленцев 15

2. ТИМБИЛДИНГ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА 19
- 2.1. Тимбилдинг как самостоятельный управляемый и неуправляемый процесс 19
- 2.2. Виды тимбилдинга 21
- 2.3. Концепция тимбилдинга в управлении организацией 24
- 2.4. Командообразование как фактор эффективной совместной деятельности 27

3. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ. ДОВЕРИЕ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ В КОМАНДЕ 30
- 3.1. Жизненный цикл команды 30
- 3.2. Управление в зависимости от уровня зрелости команды 33
- 3.3. Методы командообразования 35

4. МОДЕЛИ В РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 38
- 4.1. Виды моделей принятия управленческих решений 38
- 4.2. Моделирование управленческих решений 41
- 4.3. Индивидуальные и коллективные модели и методы принятия решений 47
- 4.4. Форсайт как инструмент моделирования управленческих решений 49

5. ПОНЯТИЕ И ТИПОЛОГИЯ КОМАНД 52
- 5.1. Понятие команд 52
- 5.2. Типология команд 54
- 5.3. Характеристики команд 56
- 5.4. Модель командных ролей Р. Белбина 60

6. ЛИЧНОСТЬ И КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА 65

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

7. ЛИДЕРСТВО ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ РАБОТЫ В КОМАНДЕ 74

8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 83
8.1. Понятие ответственности за управленческое решение 83
8.2. Делегирование ответственности в процессе разработки решений 86

9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 94
9.1. Понятие эффективности управленческих решений 94
9.2. Модели оценки эффективности команды и работы в команде 96

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 105

ПРИЛОЖЕНИЯ 108

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ПРЕДИСЛОВИЕ

Процесс разработки и реализации управленческих решений представляет собой важнейший продукт управленческой деятельности. От эффективности принимаемых управленческих решений в значительной степени зависит результат деятельности организации, ее перспективное состояние.

Для того, чтобы сохранять эффективность, руководитель при принятии решений должен учитывать тот факт, что внешняя среда и ее переменные постоянно изменяются. В конечном итоге, именно от эффективности решений, зависит эффективность деятельности организации.

Важное значение в этом аспекте рассмотрения управленческой деятельности имеет процесс командообразования (тимбилдинг), так как формирование групп (команд), подбор их участников, приобретение навыков внутрикомандного взаимодействия, а также учет таких составляющих руководства организацией, как власть, авторитет, лидерство.

В основу изложения материала положено рассмотрение технологии, типологии, классификации управленческих решений, основных методов, подходов и моделей осуществления данных управленческих решений с учетом учета «человеческого фактора», а именно, вопросов управления персоналом, управления мотивационными процессами, управления конфликтами, лидерства и власти в организации.

При подготовке данного учебного пособия использованы труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам, связанным с процессом разработки и реализации управленческих решений и командообразования.

После изучения дисциплины «Управленческие решения и тимбилдинг» обучающийся должен:

– знать: принципы социального взаимодействия и реализации своей роли в команде, принципы принятия решений в команде;

– уметь: выстраивать отношения в соответствии с принципами командного взаимодействия, принимать решения в команде и нести ответственность за принятие и их реализацию;

– владеть: навыками принятия решений и их реализации в команде.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ КАК БАЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Виды управленческих решений, их место в деятельности организации

Единого понятия о том, что представляет собой решение, нет. К основным используемым понятиям в рамках данного учебного пособия будут относиться приведенные ниже.

Решение – вывод об осуществлении конкретных действий, закрепленный в сознании субъекта и объекта управления и документах.

Решение – действие, которое разрешит проблему и приведет ситуацию к цели.

Решение – выбор альтернативы.

Решения бывают личностные (они также называются повседневные) и деловые (также называются организационные). Личностные или повседневные решения человек принимает в своей повседневной жизни. Мнения исследователей в отношении того, влияют ли повседневные решения на организацию, расходятся. Деловые решения принимают руководители, находящиеся на разных уровнях организационной структуры (отсюда второе название называние – организационные). Организационные решения касаются исключительно деятельности организации и ее элементов.

В деловых решениях используются две основные классификации.

1. По виду разработки:

а) экспертные – подлежащие разработке экспертами, консультантами и специалистами и носящие рекомендательный характер;

б) управленческие – решение, принимаемые непосредственно руководителем и представляющие собой все виды управленческого воздействия.

Примерное соотношение экспертных и управленческих решений в деятельности компании составляет 25/75. Слишком большое количество экспертных решений будет замедлять процесс работы, вызывая необходимость проверки гипотез и альтернатив. Как правило, чем выше уровень менеджмента организации при принятии решений, тем чаще возникает необходимость в получении экспертной разработки.

2. По степени разработанности и внедрения:

а) запрограммированные – решения, принятие и реализация которых имеет программу, т.е. алгоритм каких-либо действий. Это решения максимально автоматизированные, позволяющие сэкономить время и нанимать менее квалифицированных сотрудников, нежели для незапрограммированных решений.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

б) незапрограммированные – решения ситуаций, в которых организация до того не была, поэтому программа или алгоритм действий в такой ситуации отсутствует.

Соотношение этих решений должно составлять примерно 70/30 по тем же причинам, что и в классификации по виду разработки.

Процессом труда управленца является принятие решения, а результатом – само решение, готовое к реализации. То есть это, с одной стороны, процесс, который включает в себе выбор одной из возможных альтернатив, этот процесс предполагает определение цели, а также средств достижения, оценку информации, моделирование действий, оценку, выбор и реализацию выбранной альтернативы, а с другой стороны, результат выбора альтернативы.

К аспектам управленческого решения относятся следующие:

1. Экономический – эффект от решения должен быть выше, чем затраты на данное решение.

2. Организационный аспект – заключается в том, что к принятию решений привлекается персонал. Нужен дееспособный коллектив. Для его создания необходимо наделить работников соответствующими правами, полномочия и ответственность, нужно обеспечить их ресурсами, техникой и технологией, организовать систему контроля и координации.

3. Психологический – подразумевает рассмотрение проблемы в целом, а также составляющих ее элементов.

Функции управленческого решения:

– стратегическая или направляющая функция – подразумевает то, что решение должно отражать цели и стратегию развития организации;

– координирующая – предполагает необходимость согласования действий для реализации решений в установленные сроки;

– мотивирующая (побуждающая) – функции решения, которая реализуется через систему управленческих воздействий, экономических стимулов и социальных оценок исполнителей.

Признаки и структура управленческого решения:

– управленческое решение направлено на организацию коллективного труда, поэтому объектом является управленческая деятельность, человеческие ресурсы, производственные и обслуживающие процессы, стратегическое планирование, система управления организацией, управленческое консультирование, взаимодействие с внешней средой;

– субъект – ЛПР (лицо, принимающее решение). Это может быть руководитель, коллегиальный орган, коллективный орган;

– назревшая проблема;

– принятие решения связано с переработкой информации, относящейся к решаемой проблеме;

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– управленческое решение основывается на знании о функционировании объекта, на научном знании, творчестве и искусстве.

Структура управленческого решения – это совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения

Управленческое решение представляет собой устранение противоречия (ликвидацию отклонения), возникающего между ситуацией (фактическим состоянием) и целью (ожидаемым состоянием). Оно понимается как единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий и является результатом деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации.

Управленческие решения также являются основным элементом каждой основной функции управления (целеполагания, планирования, организации, контроля, регулирования) и фоновой (коммуникации, мотивации и делегирования)[1]. Примечательно, что при этом решение само является фоновой функцией, но в отличии от других функций, реализуется постоянно и является первым, что происходит в организации при создании, и последним, чем завершается процесс ликвидации или реорганизации компании.

Процесс разработки и принятия управленческого решения является составной частью более общего управленческого процесса, который так же, как и любой производственный процесс подразделяется на основной, вспомогательный и обслуживающий. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого решения, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче управленческого решения. К вспомогательным – все те, которые создают условия для протекания основных и обслуживающих процессов. Схема процесса принятия решений представлена в Приложении А и Б.

Управленческое решение классифицируют по различным признакам. Наиболее общими признаками классификации являются: длительность действия, содержание, объект управления, глубина воздействия, направление решения, степень обязательности выполнения, степень структурирования проблемы, методы решения проблемы, лицо, принимающее решения, количество целей и условия среды. На основе классификации управленческих решений осуществляется оценка отдельных разновидностей решений,

[1] Функции представлены согласно школе менеджмента д.э.н. проф. А.Н. Цветкова, СПбГЭУ.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

выделение основных тенденций развития, упорядочивание принимаемых решений.

Из всей классификации выделяют наиболее важные управленческие решения по длительности: стратегические и тактические. К стратегическим решениям относят такие решения, которые для своей реализации требуют времени более одного года. Эти решения связаны с обеспечением миссии организации и принимаются, как правило, на высшем уровне управления. Они характеризуются большой свободой выбора альтернатив. К ним относятся, например, разработка стратегий товара, процесса, управления персоналом и другие.

Тактические решения принимаются, как правило, на среднем уровне управления и характеризуются сроком их реализации менее года. К таковым относятся решения в области управления запасами, качеством, управление сервисом, ремонтом и другие.

По содержанию управленческие решения делятся на экономические, социальные, организационные и научные.

При классификации решений по объекту управления выделяют: общие, частные и локальные решения.

Общие решения относятся ко всем элементам управляемой подсистемы (объекта), затрагивают жизненно важные ее аспекты, например переход отрасли на новые условия хозяйствования, методы и технику управления и т.д. При разработке этих решений необходимо глубокое и всестороннее изучение информации о деятельности объекта и анализ социально-экономических последствий.

Частные решения касаются отдельных элементов системы управления или устранения отдельных недостатков в работе в процессе реализации общих решений. При выработке и принятии решений необходимо помнить, что они, с одной стороны, должны быть тесно связаны между собой, с другой, – соответствовать по содержанию и направлению общим решениям.

Локальные решения принимаются управляющей подсистемой в отношении функционирования какого-либо структурного звена объекта управления (фирмы, концерна отрасли и т. д.). При этом они могут быть общими или частными.

По глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые.

По направленности решения: внутрь организации или за ее пределы.

По степени обязательности выполнения выделяют решения обязательные (например, о назначении на должность, определение источников финансирования, утверждение решений по распределению прибыли) и вероятные решения (о санкционировании инвестиционных проектов, сделок и другое).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

В зависимости от степени структуризации проблемы, т.е. степени ее формализации, выделяют хорошо структурированные, слабо структурированные и неструктурированные проблемы. Степень формализации определяется возможностью количественного измерения зависимости между элементами ситуации.

По методам решения проблемы различают: типовые и творческие решения. Типовые решения принимаются в отношении регулярных, периодически повторяющихся аспектов деятельности объекта управления. Формами их осуществления являются квартальные, месячные, декадные планы. Творческие решения принимаются для реализации принципиально новых и неповторяющихся проблем. Их выработка осуществляется на основе анализа соответствующей информации с учетом конкретных условий.

С позиции субъекта управления выделяют решения: коллективные (коллегиальные) и единоличные (индивидуальные). По форме управленческие решения могут быть устными и письменными. Письменные решения, в свою очередь, подразделяются на указы президента, законы правительства, постановления, распоряжения, инструктивные письма и т.д.

По количеству целей: одноцелевые и многоцелевые.

В зависимости от количества и качества информации, которой располагает ЛПР об условиях внешней среды, различают решения, принимаемые в условиях определенности, риска и неопределенности.

По уровню творческого вклада некоторые авторы выделяют решения 4 уровней: рутинные, селективные, адаптивные и инновационные.

Уровень первый: рутинный. Творчество как элемент принятия решений отсутствует. Руководитель следует этапам уже сформировавшейся программы (запрограммированное решение). Как правило, это самый нижний уровень организационной структуры, менеджеры – фронтлайнеры, в задачу которых входит обеспечение повседневной стандартной деятельности организации. Самое главное требование – четкое следование процедурам и скриптам, для вышестоящего руководителя контроль удобен, поскольку четко определены нормативы и точки проверки, по которым можно проследить, насколько выполняется программа действий. Также по ним легко определять, где возникла ошибка, если таковое случается.

Уровень второй: селективный. На этом уровне лицу, принимающему решение, предлагается б*о*льшая автономия по сравнению с предыдущим уровнем, но тем не менее, границы достаточно жесткие. На этом уровне необходимо провести оценку нескольких альтернатив и выбрать ту, которая оптимально подходит для достижения желаемого результата. Поскольку альтернатив несколько, лицо, принимающее решение, должно самостоятельно отследить соблюдение таких требований к решению, как экономичность и эффективность.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Уровень третий: адаптационный. Этот уровень больше не предполагает исключительно следования готовым альтернативам. Несмотря на то, что такие уже проверенные альтернативы есть, решение может быть творческим и совершенно новым для данной организации. Как правило, это решение уже известной проблемы, но пока еще не известным, новым способом, например, какое-либо серьезное оптимизационное мероприятие. Как правило, такие решения принимаются уже на уровне топ-менеджмента. Большинство компаний, зарекомендовавших себя как устойчивые на рынке, принимают именно такие решения.

Уровень четвертый: инновационный. На этом уровне предстоит создать абсолютно новое решение. Это могут быть инновационные технические или процессные решения, способные вывести компанию на совершенно новый уровень. Для реализации таких решений, как правило, требуется наличие достаточного количества основных ресурсов организации, которые можно распределять произвольным, но все же эффективным способом. Такие решения принимают, в основном, флагманы или лидеры рынка.

1.2. Единоличные, коллективные и коллегиальные решения

Как уже упоминалось, решения – это та самая функция, которая постоянно реализуется, не просто ежедневно, а ежечасно и иногда ежеминутно. Закупка нового оборудования или ремонт старого, рост текучести персонала, снижение прибыли, внедрение новой системы стимулирования труда, корректировка ценовой политики, обучение персонала, организация тренингов и многие другие. Совершенно очевидно, что требуемые решения принимаются на разных уровнях и количество вовлеченных в принятие и реализацию решения сотрудников также будет отличаться.

В теории управления выделяют несколько типов решений.

1. Типология по степени участия руководителей разного уровня и специалистов:

- индивидуальные (единоличные);
- коллегиальные (экспертные и по согласованию);
- коллективные (демократические).

Рассмотрим данные решения с учетом трех основных факторов – количество разработчиков решения, ответственность за принятое решение и скорость принятия решения.

Единоличные решения – это решения, которые принимает руководитель без дополнительного консультирования у кого бы то ни было, то есть количество разработчиков составляет одного человека. При принятии единоличного решения управленец опирается только на собственный опыт и

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

знания, на свое умение получать и обрабатывать информацию и т.д. Основным преимуществом такого решения является четко выраженная ответственность, которая лежит на том, кто принимал решение. Переложить ее не на кого, поскольку никто больше в разработке решения не участвовал. Главным преимуществом такого решения по сравнению с другими является более высокая оперативность. Если нет необходимости или возможности привлекать сторонних лиц к процессу, нет и необходимости тратить время на передачу информации, выдачу указаний, обсуждение возникших вопросов и более детальную подготовку решения. В то же время в этом преимуществе скрывается и опасность того, что один человек может не увидеть каких-либо других вариантов решения проблемы, не сможет очень быстро и подробно оценить все альтернативы и т.д. В единоличных решениях чаще всего проявляется такой фактор воздействия на принятие решений, как личная оценка лица, принимающего решения.

Наиболее часто индивидуальные решения принимаются в малом предпринимательстве, где руководитель является владельцем всего бизнеса, рискует собственными средствами и не желает полагаться на кого-либо еще. Желание единоличного распределения ресурсов предполагает, что руководитель обладает достаточными знаниями о том, как эти ресурсы правильно распределять, однако для этого руководителю требуется большое количество знаний и навыков. Как правило, чем выше уровень менеджмента и чем крупнее компания, тем сложнее реализовывать единоличные решения.

Коллегиальное решение – это решение, принятое руководителем с помощью группы экспертов или лиц, специально собранных руководителем для принятия решения.

Как правило, решения принимаются руководителем организации по согласованию с ведущими топ-менеджерами и специалистами, коллегиально. Так происходит в большинстве компаний. Руководитель делегирует параллельные полномочия или использует прием обязательного согласования, что в распорядительных документах прописывается: как «согласовано». При обязательных согласованиях ответственность за принятие значимых решений частично возлагается на руководителей, принимающих на себя такие полномочия. Параллельные полномочия увеличивают ответственность и права руководителей, а решение становится коллективным. Например, во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, а в случае крупных покупок требуются две или три подписи руководителей.

Коллегиальные решения обычно принимаются на деловых совещаниях и во время работы комиссий ведущими руководителями и специалистами. На таких совещаниях уже существует известный баланс сил, что значительно влияет на результат управления, решение. Так, расстановка сил

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

может быть такова, что приоритет принятия решения может иметь один или два руководителя, хотя формально решение принимается коллегиально. Это недостаток коллегиальных решений. Поэтому руководители обращаются к экспертам, которые могут помочь им в принятии важных решений. Подобные решения принимаются в том случае, если привлекается группа специалистов: внешние аудиторы или сотрудники штабных служб организации. Например, для решения спорного вопроса, руководитель может привлечь юридическую службу, а для разработки стратегического плана воспользоваться услугами группы аналитиков. Может быть сформирована экспертная комиссия с привлечением внешних экспертов в области качества или финансового аудита.

С точки зрения оперативности коллегиальное решение проигрывает единоличному, при этом ответственность практически полностью ложится на плечи руководителя.

Коллективные (демократические) решения – это решения, принятые большинством сотрудников организации, совместно трудовым коллективом или малой группой. В отличие от коллегиальных, демократические решения являются ярким выражением воли большинства членов трудового коллектива, малого или большого. Такие решения принимаются в ходе тайного голосования, использования методов экспертных оценок, например, номинальной групповой техники, японских методик «ринги». Использование подобных методов возможно при высоком уровне мотивации персонала, использовании демократического стиля руководства, развитости и прозрачности корпоративной культуры.

Коллективные решения принимаются и в том случае, когда поднимаются значимые, затрагивающие весь персонал, проблемы и вопросы. К примеру, выборы руководителя по конкурсу, внедрение новой системы оплаты труда и т.д. Самым главным недостатком коллективных решений является размытая ответственность и возникновение разделения на большинство и меньшинство. К коллективным решениям в стандартных условиях работы лучше не прибегать.

2. Типология по уровням планирования и времени реализации мероприятий:

- стратегические;
- тактические;
- оперативные.

Стратегические управленческие решения – это решения, которые принимаются на высшем уровне управления на долгосрочную перспективу развития организации. За такими решениями следует разработка: стратегического плана, производственной программы организации. Стратегические решения предполагают проведение кардинальных перестроек в организации: изменение направлений финансовых потоков в

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

продуктовые группы или целевые сегменты, трансформацию структуры, выход на новые региональные рынки, расширение или сокращение деятельности, изменение ассортиментной политики. Стратегические управленческие решения принимаются на уровне директоров, вице-президентов компании, зам. директоров, руководителей производственных подразделений и цехов. В малом бизнесе вся ответственность за принятие стратегических решений сосредотачивается в руках руководителя и его команды.

Тактические управленческие решения – это решения, которые принимаются на высшем и среднем уровнях управления на год или на квартал и включают мероприятия, необходимые для реализации годового или квартального планов: продаж, производства или предоставления услуг. Тактические цели конкретизируют стратегическую цель и соответственно, тактические решения необходимы для достижения этой цели. Тактические решения могут быть связаны с продумыванием новых моделей поведения на рынке, изменением ценовой политики, организацией рекламных акций, оптимизацией работы профессиональных коллективов и т.д. Закупить новое оборудование, внедрить систему скидок и льгот для выгодных заказчиков, внедрить систему бонусов и премиальных вознаграждений за достигнутый персоналом результат, изменить принцип ценообразования – это примеры тактических решений.

Оперативные управленческие решения – решения, принимаемые в средних и низших эшелонах управления, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей, обеспечением их ресурсами, материалами, информацией. Закупка материалов, ремонт офисного оборудования, направление работников на определенные участки для выполнения технических заданий, заключение договоров с потребителями, – это примеры оперативных управленческих решений. Такие решения принимаются в процессе ежедневной, напряженной работы трудового коллектива и требуют регулярного контроля со стороны руководителя.

3) Типология по содержанию управленческого процесса

- социальные
- экономические
- организационные
- технические.

Содержательная типология, в отличие от рассмотренных выше, отражает сущностные характеристики управленческих решений, которые имеют определенную направленность и связаны с различными сторонами деятельности. Так, экономические решения связаны с системой хозяйствования, необходимы для роста экономической эффективности деятельности организации, рентабельности, окупаемости и ликвидности активов.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Как лучше распорядиться ресурсами, сделать предприятие рентабельным, увеличить прибыль – эти и другие вопросы встанут перед руководителем, принимающим экономические решения.

Социальные решения – это решения, затрагивающие социальную структуру организации, персонал, корпоративную культуру, климат и общие ценности. Социальные решения могут быть связаны с оптимизацией работы персонала, улучшением системы мотивации и социальной поддержки работников, имиджем организации в обществе, реализацией миссии. Повысить заработную плату, внедрить экологически безопасное оборудование, улучшить санитарные условия, усилить требования техники безопасности, разрешить конфликт – это примеры социально ответственных решений.

Организационные решения – это решения связанные с методами управления, способами достижения целей. Организовать работников для выполнения задания, осуществить перераспределение функций и полномочий, провести общее собрание – это примеры организационных решений. Такие решения – неотъемлемая часть процесса управления.

Технические решения – это оперативные решения, которые необходимы для обеспечения трудового, производственного процессов, снабжения необходимыми ресурсами, материалами, информацией. Установить программное обеспечение в отделе, заменить сломанный станок, оплатить командировочные расходы, направить работника на важный производственный участок – это примеры технических решений.

Итак, управленческие решения различны по содержанию, временным параметрам, уровням планирования, однако все они – неотъемлемая составляющая процесса управления. Эффект их реализации напрямую зависит от способности менеджера прогнозировать ситуацию, предвидеть последствия принятых решений, умения использовать не только собственный потенциал, но прежде всего возможности группы и коллектива в целом.

1.3. База для создания эффективной команды управленцев

По результатам исследований, основанных на модели Хэкмана, была найдена «формула эффективности» команды. Самое важное, чтобы команда была настоящей, а не только называлась командой. Эффективная команда предполагает наличие границ, определяющих, кто входит в состав команды, а кто нет. Участники эффективной команды – независимы, а ее состав стабилен.

Вся команда должна видеть перед собой общую цель, четкую, интересную и достаточно сложную, чтобы была мотивация совместно двигаться в заданном направлении.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Организационная структура должна способствовать командной работе. Все должно быть нацелено на упрощение работы в команде, а не на дополнительные сложности. Если для следующего шага своей работы сотруднику нужно сделать десяток согласований, это не упрощает процесс, а препятствует ему.

Эффективная команда возможна только при благоприятном контексте в компании. Это позволяет команде своевременно получать нужные ресурсы для своей работы, осознавать, что ее ценят и поощряют, предоставляют ей информационную поддержку.

Эффективность команды зависит также от возможности качественно обучаться и развивать наставничество среди участников команды. Успешные команды располагают наставником или тренером, предоставляющим помощь в решении различных проблем.

К ключевым условиям, в которых может быть создана эффективная команда, относятся следующие:

У1. Психологическая безопасность или готовность нести последствия принятия риска. Чем комфортнее сотрудник принимает различные риски в составе группы (к примеру, использование новой технологии), тем выше вероятность того, что команда будет успешной в выполнении поставленной задачи. При высоком уровне психологической безопасности в команде время разговора каждого отдельно взятого члена команды примерно равно – никто не «тянет одеяло на себя». В этой связи выделяют и «демонстративное слушание» – поведение, при котором участник диалога даёт говорящему понять свою заинтересованность в предмете беседы. Впрочем, некоторые критики утверждают, что психологическая безопасность является скорее следствием сложившейся корпоративной культуры, нежели характеристикой или условием функционирования команды.

У2. Надёжность. Выражается в способности работника своевременно и качественно выполнять работу. Но это не единственный критерий. Кроме уверенности в своей способности работать хорошо (или знания того, где может потребоваться помощь), участник команды должен быть убежден в равной надежности и ответственном отношении других участников. Надёжность команд увеличивается, если распределение ролей и ответственности происходит прозрачно, а также когда все понимают, кто какие задачи выполняет.

У3. Организация. Это условие базируется на чётком понимании ожиданий от работы как для каждого работника, так и на командном уровне. Команды могут стать лучше, если будут периодически обсуждать свои цели и составлять или дорабатывать план по их достижению. От руководителя же зависит, насколько он сможет обеспечить командное взаимодействие и способствовать развитию командного духа.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

У4. Значимость. Если сотрудник в достаточной мере ощущает ответственность за выполняемую работу, то его чувство значимости также будет достаточным. Чувство значимости развивается через выражение благодарности за проделанную работу, через поддержку и обратную связь.

У 5. Влияние. Оно заключается в понимании того, какую именно ценность привносит работа команды в конечный продукт. Периодическое обсуждение влияния усилий отдельного работника на других (как в позитивном, так и в негативном ключе) может увеличить присутствие этого качества в команде.

Существует противопоставление между эффективной и результативной командами. Несмотря на то, что в некоторых случаях хочется использовать понятия эффективной и результативной команды как синонимы, на практике эти понятия не являются тождественными. Рассмотрим значение обоих.

Само понятие эффективной (команды) образовано от слова «эффект» или «эффективность», что означает в самом простом изложении умение добиваться поставленной цели с минимальными затратами ресурсов. В некоторых случаях можно сказать, что эффективность приближается к понятию экономичности, в которое может включаться не только вопрос монетизации, но и вопрос экономии времени или других ресурсов, необходимых для выполнения задачи. В этом разрезе эффективную команду можно описать так: эффективная команда – это та, которая:

– выполняет проекты, ориентированные на процессы, поскольку это позволяет выявить точки экономии средств и других ресурсов и успешно их оптимизировать;

– как следствие, разрабатывает планы управления ресурсами;

– использует автоматизацию как один из наиболее простых способов оптимизации расходов;

– умеет добиваться успеха при ограниченных ресурсах;

– часто бывает сосредоточена именно на текущей оперативной работе,

– предпочитает измерять ход выполнения по определённым заранее установленным показателям (в частности, расходования ресурса).

Результативная же команда дает несколько иную картину. Фактически разницу между результативной и эффективной командной можно определить как разницу между победой и выигрышем. Выигрыш имеет место быть, когда потрачено меньше, чем получено в итоге. Победа измеряется не только и не столько количественно. Это больше сравнение с другими, при котором количественные показатели затрагивают монетизацию в меньшей степени, чем качественные характеристики, такие, как, например, звание производителя наиболее качественных продуктов и т.д.

Исходя из этого, результативную команду можно описать как команду, которая:

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

– ориентирована на достижение целей в большей степени, чем на экономию ресурсов;

– вкладывается в результаты, иногда невзирая на затраты;

– сосредоточена на клиенте или конечном пользователе, и

– связывает свою работу с общей картиной, осознавая свой вклад в достижение общей цели.

Однако достаточно сложно говорить о том, что команды бывают только эффективными или только результативными. Фактически любую команду можно описать с использованием обеих характеристик (эффективности и результативности). Тогда получится 4 вариации команд. Рассмотрим их подробнее.

1. Эффективная и результативная команда. Это, безусловно, команда мечты, к созданию которой стремятся все руководители. Эта команда работает быстро, относительно экономно (характеристики эффективной команды) и добивается положительных отзывов по результатам своей деятельности (характеристики результативной команды). Большое значение при создании такой команды имеет процессный подход.

2. Эффективная, но нерезультативная команда. Эта команда умеет экономить ресурсы и выполнять определенные задачи, но при этом результаты, которых она достигает, не всегда полностью удовлетворяют поставленным ранее целям. Здесь в качестве примера можно использовать недорогой сервис, в котором присутствует оптимальное соотношение цена – качество. Если усилить нацеленность на повышение результата и позволить увеличить первоначальные инвестиции, такая команда способна быстро перейти в категорию эффективных и результативных.

3. Неэффективная, но результативная команда. Эта команда имеет обыкновение тратить больше ресурсов для достижения результата, чем могло бы быть при разумной оптимизации. В качестве примера можно привести очень качественное, но слишком долгое выполнение задачи. Если руководство располагает временем и выполнение задачи не является сверхсрочным, то такая команда может достаточно длительное время существовать в организации. Однако не дольше, чем до момента возникновения острой необходимости в оптимизации. Тогда, скорее всего, правила работы команды будут перестроены, что может привести к полной реорганизации самой команды и ее трансформации в другую команду с, возможно, полностью отличным составом участников.

4. Неэффективная и нерезультативная команда. Такая команда, очевидно, должна быть расформирована. Неумение работать с оптимальным расходованием ресурсов и при этом неумение достигать результата является сигналом для руководства о том, что попытка создать команду провалилась, и процесс формирования команды необходимо начинать заново.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2. ТИМБИЛДИНГ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

2.1. Тимбилдинг как самостоятельный управляемый и неуправляемый процесс

Для любой организации, в составе которой имеется более двух участников, командообразование имеет большое значение, поскольку позволяет существенно повысить шанс самой организации на выживание на рынке. Правильно сформированная команда гарантирует увеличение скорости принятия решений благодаря слаженному взаимодействию участников, за счет чего можно обеспечить конкурентное преимущество.

Прежде всего необходимо разобраться, насколько отличаются понятия «тимбилдинга» и «командообразования».

Тимбилдинг – это процесс превращения отдельных сотрудников компании в команду, сплоченную группу, способную эффективно работать в условиях взаимосвязи и взаимозависимости с целью удовлетворения потребностей клиентов [33].

Командообразование – это концепция, направленная на повышение эффективности использования трудовых ресурсов и формирование позитивных поведенческих отношений, включающих набор инструментов и механизмов по подбору членов команды, формированию и развитию навыков командной работы, созданию и укреплению командного духа.

Если смотреть на командообразование упрощенно, то это бизнес-термин, применимый к различным действиям, направленным на формирование команды и повышение эффективности ее работы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что понятия тимбилдинга и командообразования являются тождественными, и в данном учебном пособии будут использоваться как синонимы.

Со стратегической точки зрения тимбилдинг – это инвестиции в человеческий капитал, которые со временем окупаются посредством более быстрой и эффективной работы персонала, генерации новых идей и предложений, повышения качества обслуживания потребителей и т.д.

Основной целью командообразования является сплочение сотрудников для повышения скорости выполнения работ и эффективности взаимодействия между людьми.

Тимбилдинг дает ряд преимуществ для компании:

– улучшает моральный дух сотрудников;

– повышает лидерские, коммуникативные навыки;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

– позволяет выявить барьеры, препятствующие творческой реализации работников;

– улучшает организационные процессы и процедуры;

– помогает выявить слабые и сильные стороны команды;

– улучшает навыки решения проблем.

Главные цели и задачи тимбилдинга заключаются в построении сплоченного, крепкого коллектива, способного совместными усилиями решать поставленные перед ними задания.

В целом, можно утверждать, что командообразование в значительной степени основано на эффекте синергии, то есть явлении, когда объединение нескольких элементов дает результат более эффективный, чем если бы каждый из элементов функционировал самостоятельно.

Специалисты по управлению персоналом выделяют следующие 7 самых важных задач в процессе построения сплоченной команды:

– осознание сотрудником компании собственной ценности и значимости для организации;

– улучшение процесса принятия решений в группе;

– создание и укрепление дружеских отношений внутри коллектива;

– выявление сильных сторон у работников;

– идентификация лидеров в коллективе;

– улучшения способности решать нестандартные задачи;

– активизация творческого потенциала персонала.

Несмотря на сложившееся мнение о том, что тимбилдинг в основном представляет собой определенного рода совокупность корпоративных мероприятий от совместных тренингов до проведения праздников, искомую для управленца команду, опираясь только на эти инструменты, построить не получится. Хотя эмоциональный контакт играет очень важную роль в работе команды, он создается и развивается не только и не столько за счет корпоративов, сколько благодаря совместному планированию.

Не стоит забывать, что взаимодействие людей в организации (или команде), если его не регулировать, будет выстраиваться стихийно, и в этом случае придется столкнуться, например, с такой проблемой, как нежелание или неготовность общаться.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что с точки зрения управляемого процесса командообразования эффективным инструментом является совместное планирование, а с точки зрения неуправляемого процесса тимбилдинг можно рассматривать как один из этапов тривиального развития отношений между людьми, вынужденными проводить определенное время друг с другом.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Вопрос о необходимости командообразования выглядит довольно странным, если учитывать тот факт, что все руководители стремятся к повышению эффективности работы своих сотрудников. Однако бывают ситуации, когда командообразование бывает просто необходимо. К таким ситуациям относится наличие следующих проблем в команде:

- неограниченное господство лидера;
- воюющие подгруппы;
- неэффективное использование ресурсов;
- жесткие групповые нормы;
- отсутствие творчества;
- ограниченная коммуникация;
- разногласия и потенциальные конфликты.

Если какая-либо из указанных проблем возникла в коллективе, руководитель должен задуматься о необходимости использования инструментов тимбилдинга для повышения эффективности работы.

Так же, как и ситуации, в которых командообразование необходимо, бывают и управленческие ситуации, в которых оно не нужно. Это коллективы, в которых много индивидуального труда, каждый сотрудник решает свою собственную задачу и практически не пересекается в трудовой деятельности с другими сотрудниками. Также бывает, что сотрудники совершенно не заинтересованы в процветании компании и рассматривают ее скорее как временное место работы, пока не появится что-то другое, из-за чего возникает существенная текучесть кадров. В такой ситуации руководителю заниматься тимбилдингом может быть просто некогда, поскольку главное тут – перестроить свои бизнес-процессы так, чтобы сотрудники видели ценность работы именно в этой организации. Вопрос командообразования уходит на второй план.

Наконец, существуют ситуации, в которых процесс командообразования является просто невозможным. Эти обстоятельства возникают при отсутствии руководителя, использовании команды без гарантии каких-либо выгод для участников команды (нарушение принципа стимулирования), а также если участие в команде принесет участникам больше сложностей, чем выгод.

2.2. Виды тимбилдинга

Существует несколько основных видов тимбилдинга, при этом каждый из них несет свою определенную пользу для организации. Исходя из уже установленного ранее постулата о необходимости использовать различные методы, авторы считают важным рассмотреть эти виды с указанием их воздействия на команду и возможные результаты.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1.1.1. Тимбилдинг, основанный на решении проблем. Это первый и основной вид командообразования, который может относиться как к управляемым, так и неуправляемым процессам. В любой деятельности сотрудники сталкиваются со сложностями, выход из которых необходимо искать совместно. И эти сложности можно условно разделить на две группы: сложности, связанные с выполнением работы (управляемый процесс, в котором большую роль играет руководитель), и сложности, связанные с организацией выполнения работ – так называемые гигиенические факторы согласно теории Ф. Герцберга. Для описания первой группы можно использовать обращение сотрудника к руководителю с просьбой о помощи в рамках компетенции последнего. Например, при организации закупки нового высокотехнологичного оборудования сотрудник может уточнять у руководителя, с какими законодательными вопросами необходимо ознакомиться для обеспечения выполнения всех требований по защите окружающей среды. Задачей руководителя будет либо предоставление запрашиваемой информации, либо назначение другого сотрудника, владеющего данным вопросом и имеющего возможность дать консультацию. При назначении сотрудника – консультанта руководитель должен обеспечить информационную поддержку и запустить процесс общения между сотрудниками в рабочем ключе, создав, таким образом, мини-команду для работы по проекту. Вторую группу сложностей можно проиллюстрировать таким примером: в помещении офиса установлен один рабочий стационарный телефон, также имеется один рабочий мобильный телефон. В помещении работают 4 сотрудника, каждый из которых активно общается с заказчиками и клиентами. В этой ситуации обязательно возникнет конфликт в отношении того, кто, когда и сколько может общаться по рабочим телефонам. Так называемый неуправляемый тимбилдинг проявит себя в том, что сотрудники обратятся с просьбой к руководителю об выделении дополнительного средства связи в офис.

1.1.2. Коммуникативный тимбилдинг. Второй важный вид командообразования, который также может разделяться на две условные группы: связанный с рабочими вопросами и связанный с другими видами деятельности. Так же, как и предыдущий, этот вид командообразования реализуется в управляемом и неуправляемом процессе. Управляемый процесс организует руководитель. Его задача обеспечить максимальную прозрачность и доступность коммуникации для всех членов команды. Неуправляемый процесс коммуникации возникает точно так же, как первоначальное взаимодействие между незнакомыми людьми, и если триггером является рабочее общение, то очевидный импульс задает также руководитель. Но если общение не касается рабочих процессов, руководитель имеет гораздо меньшее значение в его организации. По крайней мере, роль руководителя становится менее явной. Для организации второго вида общения можно,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

например, сделать комнату отдыха для сотрудников с кулером, кофеваркой и печеньем, где люди смогут начать более неформальное общение, чем в помещениях офиса. Успешное коммуникативное командообразование будет являться базой для тимбилдинга, основанного на ценностях.

1.1.3. Тимбилдинг, основанный на ценностях. Этот вид тимбилдинга представляет особый интерес, поскольку основной упор в этом случае делается на попытку создать не просто общность интересов, но и задействовать внутренние убеждения сотрудников. В данном случае проще всего говорить о возможности так называемого навязывания ценностей подчиненным без учета их внутреннего настроя. Например, организация сбора средств для благотворительного фонда или шефство над социальным учреждением. Если руководитель заявляет, что в следующем месяце все обязаны предложить какое-либо мероприятие для приюта бездомных животных, такое заявление вряд ли вызовет положительный отклик. Основная цель руководителя при попытках реализации такого проекта тимбилдинга – максимально добровольное участие и по возможности исключение сервильного поведения сотрудников, которые будут рассчитывать на положительную оценку от начальства и, скрыв истинные мотивы, будут реализовывать предложенное. Раскрытие потенциала сотрудника благодаря его ценностям является крайне сложной, но увлекательной и «благодарной» задачей, решив которую, руководитель обеспечит себе максимальную лояльность со стороны сотрудников. Еще раз подчеркнем, что такое командообразование возможно только при успешной реализации коммуникационного тимбилдинга, позволившего выявить ценности подчиненных. Давление при этом возможно, но принесет только отрицательные результаты.

1.1.4. Личностно-ориентированный тимбилдинг. Это командообразование позволит сотрудникам развиваться в профессиональном и не только плане. Любые необходимые и возможные курсы повышения квалификации, тренинги для отработки профессиональных навыков и умений, конференции и т.д. являются самыми используемыми инструментами личностно-ориентированного тимбилдинга. Однако даже сама их организация в компании может способствовать повышению сплоченности в команде. Как правило, руководитель сообщает об открытии определенных курсы повышения квалификации или необходимости принять участие в организуемом компанией тренинге, что может рассматриваться сотрудниками как обязательное мероприятие, не полностью совпадающее с интересами сотрудника. При этом также возможно предложить сотрудникам самостоятельно выбрать желаемые курсы и поощрять совместное участие для укрепления взаимоотношений в команде.

1.1.5. Тимбилдинг, основанный на навыках. Этот вид командообразования очень похож на предыдущий. Его основное отличие заключается в

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

том, что для него чаще всего используют специализированные тренинги, проводимые для всего коллектива. Коль скоро тренинг представляет собой особый вид обучения с ограниченным количеством участников, такой формат предполагает особые требования к самим участникам и к навыкам, которые они получат в результате обучения.

1.1.6. Активный тимбилдинг. В данном случае речь идет практически исключительно о корпоративном активном отдыхе – игра в пейнтбол, например, или другие виды активности. Сложность и практическое неудобство такой формы заключается в том, что зачастую такие виды совместного проведения времени могут не понравиться всем сотрудникам без исключения. При этом предоставление права на принятие решения в отношении участия в коллективе может создать вместо общности интересов разногласия и нарушение взаимодействия в команде.

Таким образом, первые три вида командообразования являются самыми ценными для коллектива и совместной работы, т.к. предполагают наименьшее количество разночтений и потенциала для возникновения несогласий.

2.3. Концепция тимбилдинга в управлении организацией

Прежде всего необходимо разобраться, насколько отличаются понятия «тимбилдинга» и «командообразования».

Тимбилдинг – это процесс превращения отдельных сотрудников компании в команду, сплоченную группу, способную эффективно работать в условиях взаимосвязи и взаимозависимости с целью удовлетворения потребностей клиентов [33].

Командообразование – это концепция, направленная на повышение эффективности использования трудовых ресурсов и формирование позитивных поведенческих отношений, включающих набор инструментов и механизмов по подбору членов команды, формированию и развитию навыков командной работы, созданию и укреплению командного духа.

Если смотреть на командообразование упрощенно, то это бизнес-термин, применимый к различным действиям, направленным на формирование команды и повышение эффективности ее работы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что понятия тимбилдинга и командообразования являются тождественными, и в данном учебном пособии будут использоваться как синонимы.

Со стратегической точки зрения тимбилдинг – это инвестиции в человеческий капитал, которые со временем окупаются посредством более

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

быстрой и эффективной работы персонала, генерации новых идей и предложений, повышения качества обслуживания потребителей и т.д.

Основной целью командообразования является сплочение сотрудников для повышения скорости выполнения работ и эффективности взаимодействия между людьми.

Тимбилдинг дает ряд преимуществ для компании:

– улучшает моральный дух сотрудников;

– повышает лидерские, коммуникативные навыки;

– позволяет выявить барьеры, препятствующие творческой реализации работников;

– улучшает организационные процессы и процедуры;

– помогает выявить слабые и сильные стороны команды;

– улучшает навыки решения проблем.

Главные цели и задачи тимбилдинга заключаются в построении сплоченного, крепкого коллектива, способного совместными усилиями решать поставленные перед ними задания.

В целом можно утверждать, что командообразование в значительной степени основано на эффекте синергии, то есть явлении, когда объединение нескольких элементов дает результат более эффективный, чем если бы каждый из элементов функционировал самостоятельно.

Специалисты по управлению персоналом выделяют следующие 7 самых важных задач в процессе построения сплоченной команды:

– осознание сотрудником компании собственной ценности и значимости для организации;

– улучшение процесса принятия решений в группе;

– создание и укрепление дружеских отношений внутри коллектива;

– выявление сильных сторон у работников;

– идентификация лидеров в коллективе;

– улучшения способности решать нестандартные задачи;

– активизация творческого потенциала персонала.

Несмотря на сложившееся мнение о том, что тимбилдинг в основном представляет собой определенного рода совокупность корпоративных мероприятий от совместных тренингов до проведения праздников, искомую для управленца команду, опираясь только на эти инструменты, построить не получится. Хотя эмоциональный контакт играет очень важную роль в работе команды, он создается и развивается не только и не столько за счет корпоративов, сколько благодаря совместному планированию.

Не стоит забывать, что взаимодействие людей в организации (или команде), если его не регулировать, будет выстраиваться стихийно, и в этом

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

случае придется столкнуться с, например, такой проблемой, как нежелание или неготовность общаться.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что с точки зрения управляемого процесса командообразования эффективным инструментом является совместное планирование, а с точки зрения неуправляемого процесса тимбилдинг можно рассматривать как один из этапов тривиального развития отношений между людьми, вынужденными проводить определенное время друг с другом.

Вопрос о необходимости командообразования выглядит довольно странным, если учитывать тот факт, что все руководители стремятся к повышению эффективности работы своих сотрудников. Однако бывают ситуации, когда командообразование бывает просто необходимо. К таким ситуациям относится наличие следующих проблем в команде:

– неограниченное господство лидера;
– воюющие подгруппы;
– неэффективное использование ресурсов;
– жесткие групповые нормы;
– отсутствие творчества;
– ограниченная коммуникация;
– разногласия и потенциальные конфликты.

Если какая-либо из указанных проблем возникла в коллективе, руководитель должен задуматься о необходимости использования инструментов тимбилдинга для повышения эффективности работы.

Так же, как и ситуации, в которых командообразование необходимо, бывают и управленческие ситуации, в которых оно не нужно. Это коллективы, в которых много индивидуального труда, каждый сотрудник решает свою собственную задачу и практически не пересекается в трудовой деятельности с другими сотрудниками. Также бывает, что сотрудники совершенно не заинтересованы в процветании компании и рассматривают ее скорее как временное место работы, пока не появится что-то другое, из-за чего возникает существенная текучесть кадров. В такой ситуации руководителю заниматься тимбилдингом может быть просто некогда, поскольку главное тут – перестроить свои бизнес-процессы так, чтобы сотрудники видели ценность работы именно в этой организации. Вопрос командообразования уходит на второй план.

Наконец, существуют ситуации, в которых процесс командообразования является просто невозможным. Эти обстоятельства возникают при отсутствии руководителя, использовании команды без гарантии каких-либо выгод для участников команды (нарушение принципа стимулирования), а также если участие в команде принесет участникам больше сложностей, чем выгод.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2.4. Командообразование как фактор эффективной совместной деятельности

Управленческая команда – один из главных нематериальных активов бизнеса, наряду с качеством управления и качеством бизнес-модели, интеллектуальной собственностью и репутацией. Для успешной работы любого коллектива принципиально важным моментом является его слаженность – даже в том случае, если выполняемая работа сама по себе предполагает здоровую конкуренцию, намного лучшие результаты достигаются в том случае, если сотрудники друг друга поддерживают и делятся собственными наработками.

В зависимости от того, какой деятельностью занимается команда, принципы могут меняться и адаптироваться. Однако есть постоянные принципы, применяющиеся всегда:

- формулирование целей (целеполагание);
- коллективное выполнение заданий;
- принятие ответственности;
- уровень креативности;
- определение формы стимулирования;
- повышение квалификации;
- эффективное функционирование.

Эти принципы можно условно разделить на внешние и внутренние. Некоторые из них должны реализовываться исключительно руководителем, потому что не могут быть делегированы подчиненным. Другие принципы – это задача самой команды и условие выживания участника в команде. Рассмотрим эти принципы подробнее.

В целеполагании важно понимать, что формированная задача должна быть коллективной. И даже если цель ставится индивидуальная, ее выполнение должно способствовать решению общей. Важна конкретика, чтобы не требовались разъяснения и уточнения. Только тогда возможна максимальная эффективность как в плане выполнения, так и в вопросе коммуникации. Чем конкретнее задача, тем больше будет концентрация у работника. Он сможет приложить все свои умения, чтобы достичь цели. Тогда формируется осознание личной ценности, общности интересов, доверия между участниками команды. Границы между должностями стираются, формируется коллективное взаимодействие. При этом важно подчеркнуть, что это принцип, реализуемый сверху, то есть руководителем. То есть этот принцип можно назвать внешним.

Коллективное выполнение заданий дает понимание того, что главный смысл создания команды – обиться того, чтобы цели достигались коллективно, а не усилиями каждого сотрудника в отдельности. Не должно быть

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

задач, которые решались бы индивидуально. Все работники в итоге учатся сообразовываться с коллективом, учитывать особенности каждого. Командная работа сопровождается выбросом большого количества энергии. Коллективный результат всегда превосходит по эффективности индивидуальный труд. Кроме того, совместное достижение цели ведет к обсуждениям, как решить ту или иную проблему. А такие совещания способствуют креативности и генерации новых идей. Этот принцип можно отнести в основном в категорию внутренних, хотя эффективный руководитель может обеспечить его реализацию путем, например, создания внутри коллектива мини-команд.

Принятие личной ответственности – от индивидуального вклада зависит коллективный результат. Такое осознание повышает чувство ответственности, помогает относиться более серьезно к поставленной задаче. Как итог: успешное достижение цели, поскольку все участники команды стараются в меру своих сил. Также в данном случае включается здоровая конкуренция, потому что в успешной команде каждый участник стремится к достижению максимального результата. Этот принцип относится исключительно к внутренним, руководитель не может гарантировать его исполнение какими-либо внешними распоряжениями.

Принцип обеспечения уровня креативности, скорее, распространяется на команды, занимающиеся созданием какого-либо новшества, чем на команды, реализующие повседневную деятельность. Тем не менее, даже в повседневной деятельности есть место для инноваций и так называемого полета фантазии, который обеспечит использование новых методов для решения уже известных задач. Этот принцип можно также условно отнести и к внешним, и к внутренним. Внешнее обеспечение со стороны руководителя будет выглядеть как умение подобрать инновационно мыслящих сотрудников в коллектив. Внутреннее обеспечение гарантируется самими сотрудниками в силу своих профессиональных и хар*а*ктерных особенностей.

Стимулирование обеспечивает командообразование. Виды избираемого поощрения в значительной степени зависят от того, какую задачу решает коллектив. Но в общем применяются все виды стимулирования: социально-психологические, административные и самое популярное в практически любой команде – материальное стимулирование. Это исключительно внешний принцип, за реализацию которого отвечает руководитель.

Принцип повышения квалификации или личностного роста в любой команде гарантируется за счет наличия более сильных игроков, к уровню которых будут стремиться другие участники. Если речь идет о сильной команде, в ней не амбициозные с точки зрения собственного развития участники не смогут задержаться надолго. Такие участники не реализуют принцип ответственности, вследствие чего вынуждены покинуть команду.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Этот принцип может считаться внутренним, если обеспечивается только интересом участников, но если руководитель предоставляет возможность дополнительного обучения, например, на тематических тренингах, то элемент внешнего обеспечения также присутствует.

Последний по перечислению, но не по значению принцип эффективного функционирования сочетает в себе практически все принципы, поскольку без их реализации невозможно будет и его собственное существование.

Таблица 2.1 – Внешнее и внутреннее обеспечение реализации принципов эффективного командообразования

Принцип	Внешний	Внутренний
Целеполагания	X	
Коллективного выполнения заданий	X	X
Личной ответственности		X
Обеспечения уровня креативности	X	X
Стимулирование	X	
Повышение квалификации	X	X
Эффективного функционирования	X	X

Таблица 2.1 показывает, насколько важно слаженное взаимодействие участников в команде для гарантии успеха, поскольку реализация принципов является взаимозависимым процессом.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

3.1. Жизненный цикл команды

Создание команды, как уже упоминалось, подвержено воздействию большого количества факторов. Поэтому до того, как начать создавать команду, руководитель должен четко уяснить требования к ее характеристикам.

Жизненный цикл команды и, как следствие, этапы процесса командообразования представлены на рис. 3.1.

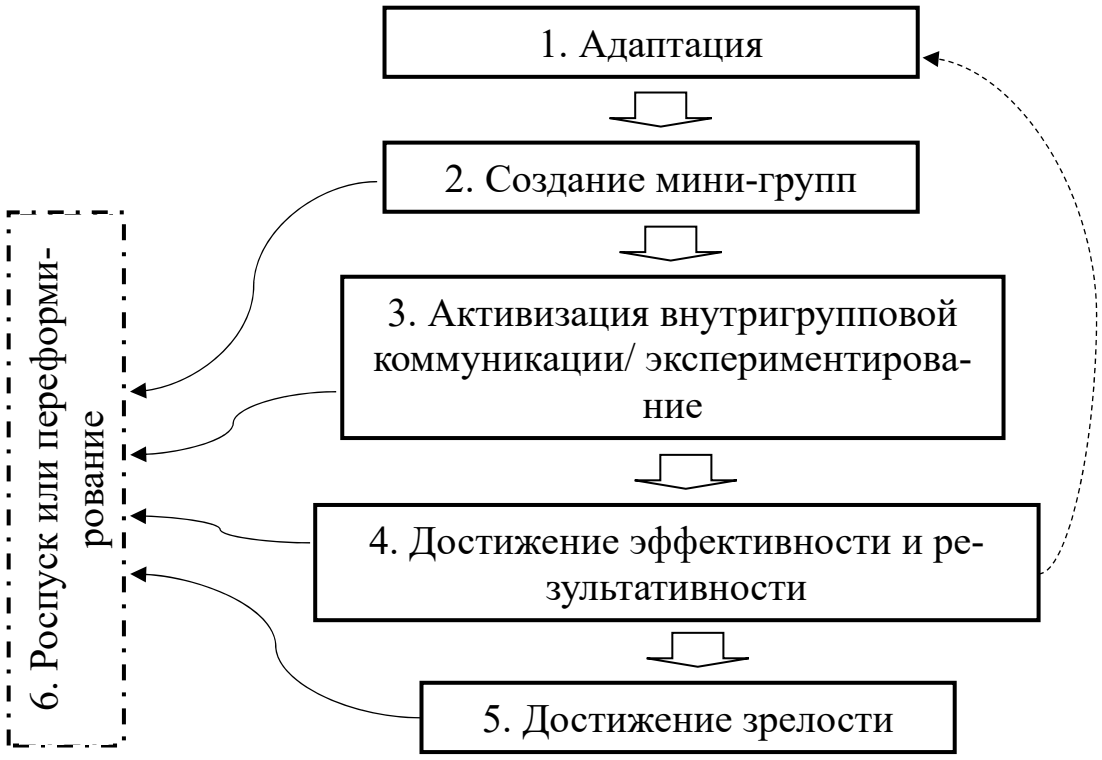


Рисунок 3.1 – Процесс командообразования

Прежде чем рассматривать каждый этап создания и образования команды более подробно, следует отметить, что уже со второго этапа команда может подлежать роспуску или переформированию. Для описания команды на каждом этапе жизненного цикла воспользуемся тремя основными характеристиками, которыми можно описать каждый этап: состояние и уровень взаимодействия между сотрудниками, результативность совместной работы, роль руководителя команды.

1. Этап адаптации. Этот этап можно рассматривать с двух позиций – создания полностью новой команды и приход в команду нового участника.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Если создается новая команда, то описываемые далее поведенческие характеристики будут иметь отношение ко всем участникам, до того не знакомым или не работавшим друг с другом. Если в находящуюся на более позднем этапе развития приходит новый сотрудник, то характеристики будут распространяться на отношения между личностью и группой.

Построение взаимоотношений в команде на этапе адаптации начинается с поиска информации участников команды друг о друге. Эта информация, как правило, касается в основном отношений подчиненности, манеры других работать, выявлении неформального лидера и т.д. Следующим витком развития будет проведение взаимного анализа участникам по собранной информации и подготовка к оценке возможного взаимодействия. Наконец, после этого реализуется индивидуальный поиск оптимального способа решения задачи и взаимодействия друг с другом.

Действия сотрудников по отношению друг к другу на этом этапе могут характеризоваться напряженностью, осторожностью вплоть до настороженности, желанием проявить себя с лучшей стороны (поскольку нельзя создать первое впечатление дважды), определение границ дозволенного и приемлемого поведения. В целом этот этап может характеризоваться как стандартное взаимодействие незнакомцев, еще не окончательно определивших взаимную и общую ценность работы в команде и, таким образом, заинтересованность друг в друге.

Совершенно очевидно, что результативность работы на этом этапе будет достаточно низкой, индивидуальная и тем более коллективная творческая составляющая будет полностью отсутствовать. Роль лидера на первом этапе – помочь познакомиться, справиться со страхами, неуверенностью и смущением, познакомить с критериями эффективности их работы, с подходами к оценке выполнения задач, а также с возможностями развития и обучения и механизмами помощи при возникновении трудностей.

2. Этап создания мини-групп иногда еще называют этапом группировки или разведки боем. После того, как первая необходимая для взаимодействия информация собрана, начинается создание диад или триад по общим интересам, не всегда связанным с выполнением рабочих задач, или симпатиям. Начинают сильнее выделяться индивидуальные особенности, благодаря чему именно на этом этапе начинают заметно проявляться неформальные лидеры в команде, так называемые альфа-лидеры и антиальфа-лидеры, которые могут вступить в противоборство друг с другом или даже с руководителем команды. Если в такие моменты не удается обнаружить, что происходить внутри коллектива, не удается разрешить конфликты или найти понимание, то команда может быть распущена или переформирована. При нормальном же ходе развития также формируются

межгрупповые нормы, схемы, принципы и правила взаимодействия в рабочем процессе и взаимного общения, сопровождающего рабочий процесс.

Возрастает и результативность, хотя до максимума еще очень далеко. Руководитель должен быть внимательным ко всем проявлениям недовольства, выявлять конфликты, общаться с конфликтующими, прояснять позиции, заниматься поиском точек соприкосновения. перевести их в управляемый режим и сделать управление прозрачным. На этом этапе не проводят активные или корпоративные мероприятия по тимбилдингу, поскольку их эффективность будет крайне мала.

3. На этапе активизации внутригрупповой коммуникации/ экспериментирования возрастает потенциал и некая внутренняя обособленность команды, что может привести к полной замкнутости команды по отношению к другим коллективам, если внутригрупповая коммуникация проходит особенно успешно, и члены команды начинают чувствовать свою значимость и гордость от принадлежности к команде. При этом взаимодействие в команде происходит как на уровне мини-команд, тех самых диад или триад, образованных и перестроенных на предыдущем этапе, так и между отдельными членами команды, причем и то, и другое показывает неплохие результаты. Сейчас уже можно говорить о том, что команда в той или иной степени является сформированной, и задачей руководителя может быть уже мягкое предложение реализации мер по повышению взаимодействия. Результативность такой команды повышается. На этом этапе также существует вероятность роспуска или переформирования команды, и это происходит в основном из-за неумения или нежелания мини-коалиций выстраивать отношения друг с другом для достижения взаимопонимания.

Задачей руководителя является активное участие в проработке групповых правил, которые бы устраивали каждого. Он также вместе с участниками корректирует критерии успешности и оценок выполняемых задач. На этом этапе могут вырабатываться правила, не связанные с производством – может разрабатываться внутренний устав команды, регулирующий поведение внутри образования.

4. Достижение эффективности и результативности. Этот этап зачастую является последним этапом командообразования, особенно если речь идет о проектных командах, созданных на очень ограниченный период времени. Хотя исследований, однозначно определяющих продолжительность каждого этапа, нет, можно утверждать, что созданная на два или три месяца команда не всегда успевает достичь следующего этапа в развитии. Также с этого этапа возможен переход в стадию переформирования, если, например, один из участников покидает команду.

Если же команда создается на более продолжительный период или вообще на постоянной основе, то на этом этапе возникает умение практически

оптимально совместно решать поставленные задачи, развивается чувство гордости от принадлежности к команде, проявляется творчество, а неформальное или даже формальное лидерство становится плавающим, то есть при решении разных задач в команде будет спонтанно возникать лидер, наилучшим образом умеющий руководить решением данной задачи. Для участников команды наступает состояние психологического комфорта, они затрачивают практически минимальное время на решение задач. Результативность практически максимальная.

Менеджер на стадии функционирования должен не терять бдительности и быть внимательным. Он должен оценивать общие и индивидуальные успехи, давать обратную связь. Его роль – поддерживать и поощрять сплоченность, поддерживать справедливость и здоровые отношения внутри команды. Интересно, что именно на этом этапе, если в команде появляется новый участник – происходит переход снова к этапу 1.

5. Достижение зрелости. Этот этап жизненного цикла характеризуется упрочнением связей, возникновением более неформальных отношений, которые приносят удовлетворение, при этом команда самостоятельно задает для себя высокие стандарты деятельности и оценивает свою работу по результатам в большей степени, нежели по вкладу каждого из участников. На этом этапе создается команда мечты, которую можно назвать самоуправляемой. Роль руководителя повторяет роль этапа 4, но степень воздействия уменьшается.

6. Роспуск или переформирование. Если команда была создана под временную цель – наступает этап роспуска. Этап завершения не должен быть смазанным. Люди испытывают грусть, они успели сблизиться, и расстаться будет нелегко. Подступает неуверенность и растерянность перед следующими этапами. Участники в этот момент нуждаются в обратной связи. Они должны услышать о своих достижениях, о том, как они смогли справиться с вызовами и задачами. Участники должны осознать свои силы и способность справиться с новыми проектами, испытаниями, любыми задачами. Задача лидера – снизить стресс, связанный с переменами.

3.2. Управление в зависимости от уровня зрелости команды

Следует обратить внимание на то, что этапы жизненного цикла команды могут быть приравнены к уровням зрелости команды. Зрелость команды складывается из двух основных факторов: умение каждого сотрудника решать поставленные задачи и умение сотрудников взаимодействовать друг с другом.

С точки зрения психологического климата команду можно считать зрелой, если присутствует:

– многообразие и прочность связей, взаимоотношений между членами коллектива, как формальных, так и неформальных, т.е. охватывающих не только производственную сферу жизни, но и сферу за их пределами;

– способность коллектива конструктивно влиять на поведение сотрудников, быстро интегрировать в свой состав новых членов;

– умение справляться с противоречиями, конфликтами, стрессовыми ситуациями;

– утверждение чувства гордости за свой коллектив, выражающееся в существовании и поддержании устойчивых традиций;

– высокий уровень творческой активности, инновационной деятельности членов коллектива.

Основные задачи руководителя в зависимости от уровня зрелости команды по умению взаимодействовать друг с другом представлены в предыдущем разделе. При этом, согласно теории ситуационного лидерства П. Херси и Б. Бланшар [34], зрелость взаимодействия между руководителем команды и самой командой будет определяться в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к выполняемой задаче.

Возможные уровни зрелости сотрудников по отношению к выполняемой задаче:

Р 1 – «Не очень может, но очень хочет». У сотрудника есть только базовые знания, но при этом очень высокий уровень мотивации и много энтузиазма. Такие сотрудники встречаются, как правило, на 1 и 2 этапе жизненного цикла команды. Задачей руководителя по отношению именно к такому сотруднику будет выдача четких инструкций и сильное руководство.

Р 2 – «Не очень может и не очень хочет». Несмотря на то, что у сотрудника есть знания и навыки, он практически не имеет мотивации или полностью демотивирован. Чаще всего встречается на 2 этапе жизненного цикла команды, задача руководителя заключается либо в определении правильного способа стимулирования, либо при безуспешном использовании методов стимулирования – увольнение.

Р 3 – «Может, но не очень хочет». Сотрудник обладает знаниями и хорошо развитыми навыками для выполнения задачи, но при этом уверенность в себе и своих силах неустойчива, что может влиять на мотивацию. Часто является следствием усталости. В этом случае от руководителя требуется поддержка и понимание.

Р 4 – «Может и хочет». Такой сотрудник мастерски владеет всеми необходимыми навыками, мотивирован и уверен в себе. Задача руководителя –

обеспечить карьерный рост путем делегирования собственных полномочий, однако, когда этот метод оказывается исчерпавшим себя, оптимальным, хотя и сложным, будет решение сотрудника отпустить в другую команду, позволив ему тем самым расти дальше.

Один и тот же сотрудник может иметь разную зрелость по отношению к разным задачам. Одни уже даются ему легко, а другие – еще сложно. Соответственно, и стиль руководства ситуативен.

3.3. Методы командообразования

Командообразование, как любой связанный с принятием решения процесс, может протекать на разных уровнях. В данном случае речь идет не об уровнях непосредственно принятия решения, а об уровнях развития команды внутри самой команды. Рассмотрим уровни командообразования более подробно.

1. Уровень участника команды, то есть решение вопросов и проблем, связанных с работой самого участника в команде. Особенно актуальным этот уровень является при создании новой команды, участники которой друг с другом не знакомы или ранее вместе не работали, или при появлении в команде новичка (см. этапы развития команды).

2. Уровень команды – решение вопросов и проблем, связанных с взаимодействием в команде на уровне всех или большинства участников. На этом уровне важно четко определить роли в команде (см. роли в команде), выделить ответственных за те или иные процессы и результаты, выстроить или реструктурировать взаимодействие участников.

3. Уровень взаимодействия между командами. Зачастую в компании существует несколько автономных команд, которые решают общую задачу или задействованы в одном и том же проекте. Тогда основной задачей руководителя будет налаживание связей и общения между этими командами. Фактически этот уровень при известном опыте и умении можно свести к предыдущему уровню, например, организовав из ответственных в каждой отдельной команде дополнительную с распределением новых ролей и новых обязанностей, например предоставления информации или обеспечения взаимодействия.

Различают четыре основных подхода к формированию команды [31].

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) – позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности

уровня продаж, а также как изменение внутренней среды каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный) – сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3. Ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по ускорению процесса (с участием третьей стороны – консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям:

1) диагностика;
2) достижение выполнение задачи;
3) командные взаимоотношения;
4) командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии участия руководителя [31]:

– вход в рабочую группу (сбор данных). Цель – сбор данных и проведение диагностики: встреча консультанта с командой без руководства; участие и консультанта, и руководства в первой встрече; проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций;

– диагностика групповых проблем. Цель – обсуждение эффективности деятельности команды с целью определения следующих общих и специальных вопросов («Куда мы идем?» и «Как мы собираемся это делать?») и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны;

– подготовка решений и составление плана действий (активное планирование). Как правило, групповая дискуссия развертывается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем;

– выполнение плана действий (активный процесс). Цель – достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами;

– мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды – оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы. Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

В любом случае при создании команды нужно понимать, что кроме эффективности работы команды, сотрудники сталкиваются с так называемой «дилеммой работы в команде», которая характеризуется отказом от собственной независимости, терпимости к наличию недостаточно эффективных сотрудников и в случае провала готовностью к признанию дисфункциональности команды. Хотя преимущества работы в эффективной команде также очевидны, поскольку включают в себя личное удовлетворение и способность к адаптации и обучению.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4. МОДЕЛИ В РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Виды моделей принятия управленческих решений

Эффективное принятие решения необходимо для выполнения управленческих функций, поэтому процесс принятия решения является центральным пунктом теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организации путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей, количественных методов.

Моделирование необходимо в силу сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни. *Модель* – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Например, структура организации есть модель.

Моделирование есть метод познания исследуемого объекта. Если объект первичен, то модель вторична.

Существует ряд причин необходимости моделирования:

1) естественная сложность многих организационных ситуаций;
2) невозможность проведения экспериментов в реальной жизни;
3) ориентация руководства на будущее.

Причем моделирование на сегодняшний день является единственным путем видения ситуации в будущем.

Различают 3 типа модели:

1) физические;
2) аналоговые;
3) математические.

Физическая модель представляет то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Отличительной особенностью этой модели является то, что она в некотором смысле выглядит как моделируемая целостность.

Аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Примером являются графики зависимости между компонентами объекта или же организационная схема.

Математическая модель (символическая). Здесь для описания свойств и характеристик объекта используются символы. Математические модели классифицируются на аналитические, имитационные, статистические, вероятностные (стохастические). Для построения математической модели необходимо иметь строгое представление о цели функционирования системы и располагать информацией об ограничениях, которые определяют область допустимых значений, управляемых переменных. Цель и

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

ограничения должны быть представлены в виде функции от управляемых переменных. Анализ должен привести к определению наилучшего управляющего воздействия на объект управления при выполнении всех установленных ограничений.

Имитационное моделирование использовать в ситуации слишком сложно, т.е. в тех случаях, когда процесс функционирования системы нельзя описать с помощью функциональных соотношений или логических условий. При имитационном моделировании реализующий модель алгоритм воспроизводит процесс функционирования системы во времени, с сохранением их логической структуры и последовательности протекания процесса. Имитационное моделирование позволяет достаточно просто учитывать при аналитическом моделировании. В настоящее время имитационное моделирование является наиболее эффективным методом исследования.

Аналитическое моделирование классифицируется на детерминированное, динамическое, статистическое, стохастическое. Использование тех или иных моделей зависит от того, какие факторы учитываются в процессе моделирования. Любой объект управления можно представить в виде «черного ящика».

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск (т.е. уровень определенности среды) и решения при разных обстоятельствах принимаются по отношению к риску, а эти обстоятельства классифицируются как условия определенности, риска и неопределенности.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Например, руководитель может на ближайшую перспективу точно установить, какими будут затраты на производство определенного типа, так как арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью. Сравнительно не многие решения принимаются в условиях определенности и с математической точки зрения эти ситуации с определенностью называются детерминированными.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и измеряется от 0 до 1, при этом сумма вероятностей всех альтернатив равна 1. В условиях определенности существует только одна альтернатива. Различают объективную вероятность и субъективную вероятность. *Вероятность объективна*, когда ее можно определить математическими методами или же путем статистического анализа накопленного опыта. Вероятность будет определена, объективна, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Но вероятность достоверна как средняя величина и в долгосрочной перспективе. *Субъективная вероятность* определяется при отсутствии достаточной информации и

для предсказания тех или иных альтернатив руководитель использует интуицию, опыт.

Неопределенность. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда требующие учета факторы сложны и новы, что о них нельзя получить достаточно релевантной информации. Неопределенность характерна для решений, которые приходится принимать в быстроменяющихся обстоятельствах.

В процессе принятия решений используются в зависимости от особенности решаемой проблемы различные виды моделей и способы моделирования.

1. *Модели теории игр*. Эти модели используются в условиях конкурентной борьбы, в частности для прогнозирования реакций конкурентов на изменения цен, новой компании, поддержки сбыта и т.п.

2. *Модели теории массового обслуживания.* Используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению потребностей в ней.

3. *Модели управления запасами.* Используются для установления оптимальных размеров оборотных фондов на предприятии, т.е. для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества. Цель данной модели – сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Эти издержки бывают 3-х видов: а) на размещение запасов; б) на хранение; в) потери, связанные с недостаточным уровнем запасов.

4. *Модели линейного программирования.* Применяют для определения оптимального способа размещения и распределения ресурсов, товаров. Типичными вариантами применения линейного программирования в управлении производством являются:

а) *планирование производства* – это составление графиков производства, минимизирующих общие издержки;

б) *планирование ассортимента изделий* – есть определение оптимального ассортимента продукции, так как каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах;

в) *маршрутизация производства изделия* – это определение оптимального технологического маршрута изготовления изделия;

г) *управление технологическим процессом* –минимизация отходов;

д) *календарное планирование производства* – соотношение календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов;

е) *планирование распространения продукции* – составление оптимального графика отгрузки с учетом распространения продукции между производственными предприятиями и складами;

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ж) *определение оптимального месторасположения нового завода.*

5. *Модели теории надежности*. Решаются проблемы надежности и долговечности оборудования.

6. *Модели теории графов.* Задачи сетевого планирования, минимизации маршрутов, оптимальное размещение объектов.

7. *Модели теории информации.* Используются при принятии решений по совершенствованию информационных потоков на предприятии в его подразделениях.

8. *Модели теории анализа корреляции и регрессии, теории дисперсного анализа*. Используются при изучении различных статистических связей, существующих в процессах, по которым принимаются решения.

9. *Модели оптимизации управления*. Используется оптимизация заранее сформулированных критериев качества функционирования моделируемого процесса с учетом текущего состояния и условий жизнедеятельности рассматриваемого объекта. Методической базой этих моделей выступают методы теории оптимальных процессов и главным образом методы математического программирования.

Все данные модели служат для выработки управленческого решения среди множества альтернатив.

4.2. Моделирование управленческих решений

Проблема выбора менеджером альтернативы – одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться целый ряд факторов.

Выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предполагаемых альтернатив. Определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации. Этим и обусловливается его эффективность, т.е. решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации.

Во-первых, решение должно быть эффективным, т.е. должно наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией целей.

Во-вторых, решение должно быть экономичным, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

В-третьих, своевременность решения. Речь идет не только о своевременности принятия решения, но и о своевременности достижения целей.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

В-четвертых, обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих к принятию именно этого решения.

В-пятых, решение должно быть реально осуществимым, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

В достижении эффективности решений особенную роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют 4 основные причины невыполнения решений:

1) если решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;

2) если решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

3) решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Таким образом, эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей).

Суть каждого принимаемого решения – это выбор наилучшей из альтернатив по конкретным установленным критериям с использованием какой-либо модели.

Платежная матрица – это один из методов статистической теории решения, который позволяет руководителю установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

Дерево решений – это схематичное представление проблемы принятия решения, которое дает возможность учесть различные направления действия, соотнести с ним финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с предписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы визуально.

Платежная матрица позволяет принимать решения, не влияющие на все последующие решения, а дерево решений позволяет анализировать ситуации, когда результат одного решения влияет на последующие решения.

В данном случае взаимозависимые решения принимаются последовательно. Решение определяется в основном спросам на ту продукцию, которую собирается выпускать предприятие.

Для оценки эффективности решений, принимаемых в условиях неопределенности, необходимо использовать следующие критерии:

1) критерий Лапласа;
2) критерий минимакса;
3) критерий Сэвиджа;
4) критерий Гурвица.

Основное различие между указанными критериями определяются стратегическим поведением лица, принимающего решение в условиях неопределенности. Критерий Лапласа основан на более оптимистичных предположениях, чем критерий минимакса. Критерий Гурвица используется в различных подходах от наиболее оптимистических до наиболее пессимистических. Таким образом, хотя эти критерии имеют количественную природу, но отражают субъективную оценку ситуации, в которой приходится принимать решение. Данные критерии базируются на том, что лицу, принимающему решение, не противостоит разумный противник. Здесь в качестве противника выступает «природа» и нет оснований предполагать, что она стремиться причинить вред лицу, принимающему решение. Данные, необходимые для принятия решения в условиях неопределенности, обычно задаются в виде матрицы, строки которой соответствуют возможным действиям, а столбцы – возможным состояниям. Каждому действию и каждому возможному состоянию системы соответствует результат или некоторый исход, определяющий выигрыш или потери при выборе данного действия и реализации данного состояния.

1. Критерий Лапласа. Этот критерий опирается на известный принцип недостаточного обоснования, поскольку состояния системы неизвестны, то по данному критерию они предполагаются равновероятными, и если в качестве элементов матрицы выступают проигрыши, то в качестве оптимального выбора решения используются критерий ожидаемого выигрыша.

2. Критерий минимакса (минимаксный критерий). Этот критерий является наиболее осторожным, так как он основывается на выборе наилучшей из наихудших возможностей. Если результат платежной матрицы представляет потери лица, тогда оптимальное решение вычисляется по минимаксному критерию

Если в качестве элементов платежной матрицы выступают доходы, то оптимальное решение вычисляется по максиминному критерию

3. Критерий Сэвиджа. По этому критерию основная матрица заменяется «матрицей сожаления», элементами которой является число J, которое

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

выражает «сожаление» лица, принимавшего решение, по поводу того, что он не выбрал наилучшее действие относительно состояния К.

4. Критерий Гурвица. Этот критерий охватывает ряд различных подходов к принятию решения от наиболее оптимистичного до наиболее пессимистичного.

Критерий Гурвица устанавливает баланс между случаями крайнего оптимизма и крайнего пессимизма.

При разработке моделей принятия решения возникает проблема многокритериальности. При оценке принимаемого решения по многим критериям необходимо доминирование одного критерия над другими. Так как процесс управления – это сложный процесс функционирования организации как единой системы, поэтому приходится искать способ сведения многих критериев к одному для оценки принимаемого решения. Эта проблема получила название скаляризации критериев. Необходимость скаляризации возникает тогда, когда улучшение одного критерия приводит к ухудшению других, т.е. критерии противоречивы: как, например, в известной двухкритериальной задаче «эффективность – стоимость». В этом случае рациональное решение – всегда некоторый компромисс между улучшением одних критериев и ухудшением других.

Рассмотрим наиболее распространенные принципы, на которые могут быть основаны схемы компромисса.

Принцип равномерности. Здесь лучшим считается тот вариант решения, при котором наименьшее значение из возможных значений критериев больше, чем в других вариантах решения. При оптимизации значения критериев выравниваются. Этот принцип применяется, когда критерии равноважны.

Принцип абсолютной уступки предполагает лучшим тот вариант решения, при котором суммарный уровень снижения одних критериев не выше суммарного уровня повышения других по сравнению с другими вариантами решений. Это эквивалентно, максимизации суммы критериев. Этот принцип требует нормализации критериев и одинакового их приоритета. Недостатком такого подхода является возможность получения резкой разницы в уровнях отдельных критериев.

Наиболее распространенным является *принцип выделения главного критерия.* Выделяется главный критерий, оптимизация которого отождествляется с достижением основной цели решения проблемы при условии, что уровень остальных критериев не меньше допустимого. Тем самым решается вопрос о приоритете критериев (один главный, важность остальных определяется задаваемым уровнем допустимого значения). Нормализация критериев не требуется.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Не менее распространен *принцип максимизации взвешенной суммы критериев.* Здесь каждому критерию ставится в соответствие специальный множитель-вес. Веса играют роль коэффициентов, определяющих важность критериев. Скалярный критерий образуется суммированием умноженных на соответствующие веса учитываемых критериев.

На этапе подготовки модели принятия управленческого решения закладываются все критерии, определяющие его *качество.* Главное состоит в том, чтобы не допустить так называемого эффекта перенасыщенного раствора, когда какая-то часть решений как бы «выпадает в осадок» и не используется в разрешении проблем. Анализ качества решений свидетельствует, что примерно одна треть их не выполняется из-за различных недостатков, заложенных в процессе их подготовке и принятия, около 40% – по непредвиденным обстоятельствам и 28% – по вине исполнителей. Это и есть тот самый «осадок», который образуется в результате некачественной подготовки и принятия решений.

Часто в управленческих решениях нет сбалансированности управляющего воздействия на различные подсистемы организации. Редко принимаются решения по инновационным проблемам и их стратегической направленности. В решения мало вкладывается элементов, связанных с исполнительским замыслом.

Существуют и другие пробелы по подготовке, принятию и реализации управленческих решений, что снижает их качество и отрицательно сказывается на ходе управленческой деятельности.

Качество решений зависит от многих составляющих и, прежде всего, от продолжительности сбора, анализа и оценки информации. Оперативно собранная информация несет в себе более достоверные данные, нежели так называемая устаревшая информация.

Качество решений во многом зависит не только от правильно разработанной модели, но и от системы их оценки. Оправдывает себя система оптимизации решений через деятельность целевых экспертных групп, создающихся в организациях для проведения соответствующих в организациях для проведения соответствующих оценок по двум направлениям: определение соответствия решений предъявляемых требований; выявление возможностей для полной реализации решений.

Для оценки решений используются различные шкалы: а) по эффективности решений (решение необходимое, вполне необходимое, безотлагательно необходимое); б) по возможностям реализации (решение выполнимое; выполнимое при условии...; реализация решения затруднена; нет необходимости для немедленной реализации решения).

Тем самым деятельность экспертных групп уже на стадии принятия решений может отсеять многие из них и не допустить принятия некачественных решений.

Процесс подготовки сложных управленческих решений имеет несколько этапов.

Первый этап – уяснение проблемы. На этом этапе идет сбор, анализ и оценка имеющейся информации по изучаемой проблеме. От полноты и достоверности информации зависит дальнейшая организация процесса подготовки решения в условиях определенности или неопределенности, быть решению вероятностным или структурированным.

Второй этап целиком и полностью опирается на итоги исследований, проведенных на первом этапе. Он включает в себя задачу, связанную с определением стратегии целей по разрешению возникающих проблемных ситуаций.

В условиях рынка эти цели могут быть направлены на управление нововведениями, на завоевание рынка, получение максимальной прибыли, выживание системы в условиях спада рыночной активности, обеспечение ее конкурентоспособности и другие.

Затем идет постановка задач специалистам, участвующим в процессе подготовки управленческого решения. Они знакомятся со стратегиями целей, направленных на разрешение противоречий, с имеющимися с ресурсами, ограничениями, предлагаемыми критериями эффективности. Особое внимание обращается на тенденции развития внешней среды и специфику объектов управления.

Разработка вариантов решений осуществляется исходя из принципа соизмерения затрат и возможных результатов.

Существуют следующие методы подготовки управленческих решений.

Метод аналогии – использование аналогичных ситуаций из других областей знаний или прошлого опыта.

Метод инверсии – преодоление психологической инерции и подход к проблеме с новой позиции.

Метод фантазии – идеализированные предложения, фантазии с попыткой натолкнуться на идею решения проблемы.

Метод «мозгового штурма» – свободное высказывание идей без критики и обсуждения.

Морфологический анализ – выделение функциональных направлений, формирование по ним идей и способов решения, подготовка комбинаций идей.

Упрощение – отбрасывание, пренебрежение несущественными и выделение определяющих факторов.

Классификация – отнесение проблемы (ситуации) к типовой группе.

Структуризация – разделение на части, развертывание проблемы.

Метод дневников – подготовка предложений заранее и предварительный анализ лидером.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Метод 6-6 – индивидуальное генерирование идей и коллективное их обсуждение.

Индукция – умозаключение от отдельных фактов к общему утверждению.

Дедукция – вывод по правилам логики от общих закономерностей к частному результату.

Таблицы принятия решения – описание комбинации условий и рекомендуемых действий в форме таблицы.

Дерево принятия решений – описание возможных действий с учетом их последовательности и альтернатив ситуаций.

Все принимаемые управленческие решения на основе различных моделей требуют четкого и точного информационного обеспечения.

4.3. Индивидуальные и коллективные модели и методы принятия решений

В решениях всегда отражается личность того, кто их принимает. Это описывает такой фактор воздействия на принятие решений, как личная оценка лица, принимающего решения. Очевидно, что управленческий и личностный профиль руководителя в данном случае будет иметь решающее значение. Памятуя о том, что решения принимаются индивидуальным и коллегиальным способом, рассмотрим их более подробно.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений:

- решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.
- импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.
- инертные решения – результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне мед-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

ленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

– рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена какая-то несообразность. В итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

– решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к какому-либо выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных – избежать ошибок. Для импульсивных, например, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц – участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений). Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» – создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфы, получивший название от греческого города, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. Метод Дельфи – многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анке-

тирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Для того чтобы решение было выполнено и модель деятельности исполнителя соответствовала первоначальной идее менеджера, к ней предъявляются следующие требования:

1. Полнота. Соответствие модели условиям.
2. Точность. Четкость задачи.
3. Гибкость.
4. Стрессоустойчивость.
5. Адаптивность – возможность своевременного изменения модели.
6. Согласованность.

4.4. Форсайт как инструмент моделирования управленческих решений

Метод исследований будущего создавался как претендующий на определенную глобальность, сочетая в себе разные методы и подходы. В ходе такого исследования осуществляется попытка объединить вместе различные движущие силы, тенденции и обусловливающие факторы для того, чтобы дать возможность обрисовать возможные варианты развития событий (а не просто предсказывать будущее). Долгосрочные прогнозы в дальнейшем подвергались сильным влияниям разнообразных факторов, и немалое влияние на их развитие оказало активное обсуждение проблем окружающей среды и разработки новых технологий. Этот подход к анализу и прогнозированию часто поддерживался влиятельными кругами, военными ведомствами и крупными корпорациями, которые были заинтересованы в стратегическом анализе широко спектра вопросов не меньше, чем государственные и академические круги.

Форсайт, от английского Foresight – «взгляд в будущее» – наиболее эффективный инструмент формирования приоритетов в сфере науки и технологий, экономики, государства и общества. По результатам форсайт-проектов создаются дорожные карты, которые позволяют решить вопрос формирования будущего.

Слово «форсайт» стали применять как термин с конца 80-х гг. Им обозначают те подходы по обеспечению информационной базой групп ответ-

ственных за принятие решений, которые используют улучшенные исходные данные, формируют широкую информационную сеть, и качественно отличаются от подходов, применяемых для фьючерсов и перспективного планирования, где планирование понимается как стратегическое, со смещением акцента с рационального подхода на эволюционный. Потому присутствие более высокой доли неопределенности – уже не исключение, а норма. Причинами экономического роста видятся внедрение новых технологий, а не стремление к равновесию. Начинают обращать больше внимание на качественные, а не на количественные изменения, поэтому традиционное понимание «долгосрочного планирования» уже не применимо на практике. Однако, само понятие долгосрочности не теряет своего значения и его следует принимать во внимание.

К исследованиям будущего можно сделать следующий комментарий. Этот метод переживает несколько стадий развития. Первое – переход от упреждающего анализа к исследовательскому подходу, и с «одноразовых» исследований, к более универсальным моделям анализа. Второе – возрастающее осознание того, что в анализе должны принимать участие не только эксперты, но и потребители, заинтересованные круги. Такие изменения оказались просто необходимыми для более эффективного внедрения результатов исследований в механизмы выработки стратегических решений.

Создание информационных сетей: поскольку за последнее время произошли изменения в составе участников форсайта от элитного (нисходящий подход) к более широкому и разнообразному, это отразилось на большей демократизации политических процессов. Также, эта тенденция отражает осознание того факта, что ни одному человеку не под силу охватить и владеть всей информацией, которая существует. И лица, принимающие решения должны смириться с тем, что знания и информация широко распределена на разных уровнях. Именно поэтому такое значение приобретает сбор информации и налаживание информационных связей. Сам по себе форсайт выходит за рамки традиционных, академических, основанных на компетенции консультантов прогнозов, хотя такие подходы должны учитываться. Форсайт не заменяет собой существующих механизмов принятия решений и разработки планов, напротив – он дополняет и снабжает их информацией, с целью повысить их эффективность.

С течение времени понятие *форсайт* стали применять в любых случаях, когда речь заходила о подобном роде деятельности. Так стали называть мониторинги технологий и окружающей среды, прогнозирование и другие роды деятельности. Поэтому в противовес этому стал использоваться термин *полноценный форсайт*, чтобы описать через это понятие подход, который выходит за рамки одного какого-то узкого метода. У такого подхода имеются следующие цели:

– свести воедино заинтересованную сторону и сторону, ответственную за сбор, обработку и предоставление информации.

– стороны сводят вместе для выработки единого стратегического взгляда на ситуацию и для сбора необходимой информации. Структурные подходы фокусируют свое внимание на долгосрочном развитии в социальной, экономической сферах, в сфере технологий. Методы анализа интерактивные и работа осуществляется при участии всех сторон-участников.

– существует два вида результатов работы форсайта: формальные/официальные итоги работы – это сценарии, программа действий, список приоритетов. Однако это следует связывать с наличием информационной сети, что позволяет сторонам, принимающим участие в форсайте не только пользоваться готовым продуктом анализа, но *владеть* самим анализом, его методом.

– неформальным итогом может быть создание информационной сети, которая бы позволяла членам, принимающим участие в форсайте, делиться ресурсами знаний, стратегическими ориентирами и прогнозами на будущее. Целью создания такой сети может быть установление связей между людьми, которые заняты в разных сферах инновационных разработок, что может помочь им наладить взаимопонимание на длительный срок.

Полноценный (полномасштабный) форсайт делает акцент на создании стратегической информационной сети для долгосрочного анализа, который может иметь также и практическое применение на текущий момент. Не все, что называют форсайтом, будь то форсайт какой-нибудь фирмы или национальной программы, обладает теми чертами, которые были перечислены выше. Форсайт может быть менее полным, чем описано выше, но это ухудшит его качество.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5. ПОНЯТИЕ И ТИПОЛОГИЯ КОМАНД

5.1. Понятие команды

Прежде всего необходимо разобраться, что представляет из себя команда, каковы условия ее возникновения и развития.

Теоретики и практики менеджмента и, в частности, специалисты в области рабочих команд по-разному подходят к вопросу определения типов команд. Как правило, классификация команд проводится в контексте рассматриваемых вопросов, либо увязывается с результатами исследований некоторой узкой сферы деятельности.

Сами термины «команда», «рабочая команда», «командная работа» по-разному трактуются исследователями. Так, например, по определению М. Армстронга: «Команда – это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность» [33]. Тогда как И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум в [36] называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимоопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, они указывают, что члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. в [3] дают следующую развернутую характеристику команд: «Для этого типа групп характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации».

В работе Дж.Г. и Дж.Т. Бойеттов приведено следующее определение: «Рабочие команды проектируют, производят и поставляют какой-либо про-

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

дукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта. Это производственные команды, команды по разработке новых продуктов и предложений, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т.д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта. В секторе услуг, например в страховом деле, рабочая команда может включать специалистов по обработке требований о выплате страховых сумм, представителей обслуживания клиентов и страховщиков, работающих в определенном географическом регионе».

В данном учебном пособии авторы будут придерживаться следующего определения: команда – группа из двух или более людей, координирующая свои действия и трудовые усилия для достижения определенной цели, к которой они стремятся и за выполнение которой считают себя ответственными друг перед другом [25].

В данном определении ключевыми являются следующие понятия: координация действий и усилия для достижения определенной цели и ответственность друг перед другом. Цель, как правило, ставится руководителем, но члены команды должны ее разделять и прикладывать совместные усилия для ее достижения. Но кроме приложения совместных усилий участники команды должны понимать свой вклад в деятельность команды и чувствовать друг перед другом ответственность за свои результаты. Осознание ответственности за совместные действия будет являться ключевым фактором успеха и результативности самой команды.

Зачастую в качестве синонима слова «команда» используется слово «группа». Однако исследования команд и групп показали, что эти понятия нельзя считать идентичными. В таблице 5.1 представлено сравнение понятий «команда» и «группа».

Таблица 5.1 – Сравнение понятий «команда» и «группа»

Признак	Команда	Группа
Взаимозависимость	Очень сильная	Нет или слабая
Интересы и цели	Общие	Личные
Приоритетность	Команда	Эгоцентрическая позиция
Мотив или стимул	Мотив	Стимул
Конкуренция	За пределами команды (с другими командами)	Внутри группы
Общение	Открытое, прозрачное	Возможны варианты

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание табл. 5.1

Признак	Команда	Группа
Информация	Открытая, предмет постоянного обмена	Члены группы неохотно делятся информацией
Наличие лидера (руководителя)	Назначаемый сильный лидер	Возможны варианты, но как правило, роль лидера переходит от одного члена к другому
Распределение ролей	Четкое	Может отсутствовать
Подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность	Индивидуальная
Коммуникация	Совместные общение, принятие решений и рабочие задания	Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания

Таким образом, группа является всего лишь прообразом команды и не может оцениваться как полный синоним. Становится очевидным казус определения «рабочая группа», который часто присваивают проектным командам.

5.2. Типология команд

Так же, как и в вопросе определения команды, авторы видят большое количество разночтений в классификациях и типологизациях команд. Некоторые из классификаций представлены ниже и в приложении 1. Всего выделяют 4 основных вида команд [28].

1. Традиционная команда – стабильный коллектив людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя, который решает тактические и стратегические задачи структурного подразделения. Как правило, традиционная команда квалифицируется именно как коллектив, например, отдела или департамента, в котором не всегда можно увидеть ту самую команду, которую каждый руководитель хочет иметь в подчинении. В целом такая команда представляет собой первый шаг к созданию команды мечты.

2. Формальная команда – будущая команда или неудачная попытка формирования команды. N.B. – выраженные признаки проблемной команды, сотрудники занимают психологические (не управленческие) ниши.

3. Неформальная команда – сотрудники различных подразделений, находящихся на различных уровнях иерархии, объединившиеся добровольно; позволяет решать тактические и стратегические задачи, стоящие перед лидером.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

4. Проектная команда – сотрудники различных подразделений, объединенных в рамках проекта. временная, формально регламентированная группа специалистов, созданная для осуществления замысла проекта и подчиненная руководителю проекта.

В таблице 5.2 представлена еще одна классификация типов команд, предложенная в работе Т.В. Сотниковой [25].

Таблица 5.2 – Классификация типов рабочих команд

Критерий	Тип команды	Пример
Род деятельности (организационная принадлежность)	Исполнительная	Бригады
	Проектная	Проектные команды, НИОКР, лаборатории
	Координационная	Советы, комиссии, комитеты экспертов
Сфера деятельности (отраслевая принадлежность)	Продуктовая	Производственные команды
	Сервисная	Команды, обслуживающие клиентов
	Интеллектуальная	Команды IT, PR, маркетинга, дизайна
	Коммерческая	Команды продаж, закупок, логистики
	Социально-культурная	Команды обучения, культуры, соцльгот
Принцип формирования	Интра-функциональная	Команда продаж, бригада цеха
	Кросс-функциональная	Маркетинговый совет, проект-дизайн

Авторы придерживаются мнения, что такое подробное разделение команд, хотя и несет исследовательский интерес, в практической работе применяется редко. Поэтому основной классификацией в настоящем учебном пособием будет следующая, разработанная Дэвидом Клиландом в работе «Стратегическое управление командами» [32].

1. Команды, которые создают что-нибудь новое для организации или делают работу, ранее не осуществлявшуюся. Команды проекта (проектные Команды) полностью попадают в эту группу. Они носят временный характер, который определяется сущностью проекта как временной специфической организационной формой достижения целей и решения уникальных задач.

2. Команды (группы), которые имеют дело с проблемами, целями и задачами на предприятии через анализ, контроль и рекомендации, например команды по аудиту и контроллингу, группы оценки качества.

3. Команды (группы), которые не являются специальными, а составляют постоянную часть организационного развития и осуществляют процесс производства и выполнения повторяющихся работ, например, производственные команды (группы), команды продаж и обслуживающие команды (бригады, группы).

4. Команды многоисполнительской управленческой природы. Эти команды обычно формируются на высших уровнях управления предприятием и имеют форму исполнительных комитетов, управленческих команд или топ-менеджмента предприятия.

При внимательном изучении данной классификации становится понятно, что на практике в основном применяется разделение команд по следующим признакам:

1) по времени существования: постоянные (к ним относятся, например, 1,3,4 в приведенной выше классификации) и временные (2 в приведенной выше классификации);

2) по участию в управлении: команды проекта и управленческие команды.

Иллюстрация двух приведенных выше классификаций представлена в Приложении 2 и 3.

Практически все авторы без исключения выделяют такой вид команды, как самоуправляемая. Ее подробная характеристика представлена в Приложении 3, однако несколько слов должно быть сказано о ней. Самоуправляемая команда является мечтой любого управленца, поскольку способна самостоятельно устанавливать себе не только цели, но и задачи, планировать свою деятельность, мотивировать сотрудников на эффективное выполнение своих задач и т.д., так что нет необходимости использовать дополнительные инструменты для налаживания и обеспечения взаимодействия между членами команды. Такая команда фактически не требует постоянного вмешательства в свою деятельность и практически в 100 % случаев является эффективной, позволяя добиваться результата без дополнительных усилий со стороны руководителя, если ситуация того позволяет. Однако создание такой команды требует изначально очень больших трудозатрат со стороны руководителя – непростой процесс, на который влияет большое количество факторов.

5.3. Характеристики команды

Выделяют три основные характеристики, описывающие эффективную команду.

Первая характеристика – это *количество участников*. Даже без дополнительных разъяснений становится ясно, что количество членов команды

должно соответствовать норме управляемости. Согласно оценке нормы управляемости, если выполняемые функции являются сходными, то руководитель способен эффективно управлять коллективом более 15 человек. Но чем более разнообразен состав выполняемых задач, тем меньше сотрудников должно быть в подчинении. И тут возникает закономерный вопрос – если нужна очень эффективная команда, то сколько человек в ней должно быть? Ответ будет неоднозначным. Некоторые команды не способны решить поставленную им задачу, если участников будет слишком мало, а задача – слишком объемна. В других случаях избыточное количество сотрудников, коммуникация с которыми будет обязательна соответствии с принципами эффективной работы команды, затруднит принятие решений и выполнение частных задач, что снизит продуктивность. Поэтому необходимо искать то самое оптимальное количество сотрудников, которым предстоит стать членами команды, и работать с ними, исходя из того, какое количество времени закладывает руководитель для достижения желаемого результата. Таким образом, первой предпосылкой для создания команды является четкое понимание со стороны руководителя о том, какую задачу нужно решить.

Согласно числу Данбара [24], человек может эффективно общаться с достаточно большим количеством людей, при этом все же необходимо учитывать определенное расслоение в соответствии с моделью самого Р. Данбара:

– лучшие друзья и близкие (около 5 человек) – общение с ними происходит чаще всего;

– приятели и знакомые (около 15 человек) – общение с ними реже, чем с друзьями, но все еще довольно близко;

– дальние родственники, коллеги, товарищи по интересам (около 50 человек) – общение происходит регулярно в конкретных социальных ситуациях (на работе или семейном празднике);

– активная социальная сеть (около 150 человек) – взаимодействие по обстоятельствам, близость общения практически отсутствует;

– люди, встреча с которыми запомнилась (около 500 человек) – общение происходило в прошлом.

– люди, известные по именам, но не лично (около 1500 человек) – общение отсутствует.

Исходя из представленной модели, человек может поддерживать эффективное общение только с не более чем 200 других людей, при этом нужно обратить внимание на степень близости общения. Сам Р. Данбар, как видно, относил коллег к третьей категории, присвоив ей довольно большое число участников. Если экстраполировать это исследование на управленческую деятельность и командообразование, то получится, что в целом чело-

век вполне адекватно справляется с числом не менее 50, при этом коммуникация будет регулярной и достаточно активной. Но если попробовать применить это на практике, безусловно, окажется, что количество человек в команде, равное 50, годится только для тех команд, в которых участники выполняют одинаковые функции. И это не будет противоречить идее нормы управляемости. На этой основе выстраивает разделение филиалов компания W.L. Gore and Associates (производитель мембранной ткани Gore-Tex): ограничивает количество сотрудников в своих офисах числом Данбара. Если в офисе становится больше 150 человек, компания открывает новый [24]. Это повышает эффективность работы за счет повышения сплоченности команды.

Однако учитывая, что эффективная команда – эта та, в которой общение должно быть прозрачным, четким и максимально быстрым, можно сделать вывод о том, что такое число сотрудников для одной эффективной команды (если не рассматривать как команду все предприятие) будет просто огромным.

Основатель известнейшего в мире интернет-магазина Amazon Дж. Безос [30], покоривший ретейл и космос, говорил, что количество членов в команде должно быть таким, чтобы их можно было накормить двумя пиццами, сформулировав таким образом «правило двух пицц». По его же собственным словам, нельзя увеличивать количество общения между членами команды, потому что это затрудняет коммуникацию. Это противоречит распространенному мнению о том, что участники команды должны общаться друг с другом как можно больше, чтобы коммуникация была прозрачной, а обмен информацией максимально быстрым и полным. В подтверждение своих слов Дж. Безос приводил формулу, показывающую количество связей внутри группы и представленную ниже [30].

$$c=(n*(n-1))/2, \qquad (5.1)$$

где c – количество связей,

n – количество участников.

Если использовать число Данбара, то по категории 3, в которую попадают сотрудники, количество связей внутри команды будет равняться 1225. И становится совершенно очевидным, что такое количество связей поддерживать эффективно и контролировать, а при необходимости регулировать будет невозможно. Как следствие, возникнет потеря отношений, в том числе иерархических, и результатом станет снижение эффективности работы команды.

Если же использовать правило Дж. Безоса, то количество сотрудников до 12 человек даст количество связей внутри команды 66. И это число вписывается в понятие третьей категории по числу Данбара, где находятся коллеги и сотрудники. При этом по самой численности (12 человек) категория будет относиться скорее к «приятелям и знакомым», с которыми общение будет достаточно тесным, что и нужно для эффективной команды.

Важно понимать, что правило «двух пицц» работает наилучшим образом только для автономных команд, где замедление темпов взаимодействия может существенно навредить результату. Выводом может служить то, что в команде, нацеленной на быстрый результат и вообще ускорение процесса, количество человек не должно превышать 10. Однако то же самое правило будет неприменимо, если речь идет об организации, решающий крупные задачи. Малое количество участников команды, как уже упоминалось, будет неспособно справиться с поставленными задачами и достигнуть поставленной цели. Для организации работы в более крупных организациях разумным представляется использование именно числа Данбара, что позволит обеспечить необходимую децентрализацию и при этом соблюсти требования нормы управляемости.

Вторая характеристика команды – это ее *многообразие*, которое играет важную роль. В данном случае можно вспомнить правила мозгового штурма, при котором в высшей степени желательно, чтобы участники команды для мозгового штурма были как можно более разнообразными, привнося различный опыт, знания, мнения, уровень креативности и прочее в решение поставленной задачи. Многообразие команды для мозгового штурма включает в себя также категории возрастной структуры, гендерного соотношения, которое должно быть примерно равным, и т.д.

При построении эффективной команды следует учитывать, что главным правилом является, наряду с общей целью, прозрачность и легкость коммуникации, и только от руководителя будет зависеть, насколько ему удастся выстроить взаимодействие в коллективе, в котором будет представлен весь спектр возрастов и, как следствие, опыта, знаний, авторитета и т.д. Также следует помнить, что эта характеристика имеет те же недостатки, что и в отношении мозгового штурма. Например, при слишком большом различии в статусе членов команды может возникнуть ситуация, когда менее статусный сотрудник постесняется озвучивать свое решение, противоречащее мнению более статусного, даже если решение последнего будет уступать в логике, экономичности или целесообразности. Из-за этого могут возникнуть задержки в работе и ненужные расходы, которых можно было бы избежать.

Третья характеристика команды – это *роли.* Очень часто руководитель либо слишком много внимания уделяет ролям в команде, либо вообще ими

пренебрегает, оставляя задачу распределения ролей самой команде. При этом нельзя утверждать, что оба варианта являются неудачными или успешными. В общей практике выделяют два вида ролей, которые выполняют участники команды.

1. Ответственные за решение задач – как правило, это сотрудники, занимающиеся обеспечением выполнения задания, проявляют инициативность, реализуют активный обмен мнениями, поиск информации, подведение итогов, демонстрируют энергичность при решении поставленных задач. К таким сотрудникам относятся руководители или лидеры, эксперты, активные исполнители. Именно эта роль отвечает за то, чтобы поставленная задача была выполнена в срок силами всех членов команды. Случается, что руководители назначают ответственных лиц в команде, при этом назначенный ответственный и фактический ответственный, т.е. организатор, могут не быть одним и тем же лицом.

2. Ответственные за социально-эмоциональную поддержку. Это участники команды, действия которых направлены на создание благоприятного климата для работы команды: воодушевить, инспирировать, создать гармоничное взаимодействие, снизить эмоциональную напряженность, а также стремление соответствовать уровню команды и готовность идти на компромисс. С одной стороны, совершенно очевидно, что назначить такого ответственного руководитель не может, т.к. такая «ответственность» не является фиксируемой в большинстве ситуаций. С другой стороны, также совершенно очевидно, что без таких сотрудников команда не сможет работать, т.к. к ним будут относится в большинстве своем исполнители, способные четко выполнять поручения, подзадачи и т.д. При этом такие сотрудники, как правило, имеют более низкий статус в образовании, опыте и профессиональных навыках, чем сотрудники, попавшие в первую категорию, но при этом выступают в роли своего рода цемента, удерживающего команду вместе.

5.4. Модель командных ролей Р. Белбина

Отдельного упоминания заслуживает модель командных ролей, разработанная в 1960-1970-х гг. Реймондом М. Белбиным совместно с Колледжем менеджмента Хенли [18]. Главная идея модели: рабочая команда наиболее эффективна, когда состоит из людей с разными способностями, образами мышления и личностными качествами. Таким образом, реализуется вторая характеристика эффективной команды – многообразие. При этом важно, чтобы члены команды не просто отличались, а дополняли друг друга. Тогда процесс заработает по принципу конвейера, где каждый сотрудник исполняет свои конкретные функции в проекте, а затем передаёт

его дальше, по цепочке. Р. Белбин выделял 9 основных ролей, которые сотрудник может играть в команде. В таблице 5.4 представлено распределение ролей по основным сферам применения.

Таблица 5.4 – Модель командных ролей Р. Белбина

Сфера применения	Исполняемые роли
Ориентация на замысел (интеллектуалы)	Генератор идей Аналитик-стратег Специалист
Ориентация на дело (исполнители)	Мотиватор Реализатор Педант
Ориентация на людей (коммуникаторы)	Душа команды Координатор Исследователь ресурсов

В таблице 5.5 – 5.7 рассмотрим каждую из ролей более подробно.

Таблица 5.5 – Интеллектуальные роли

Роль	Функция	Преимущества	Недостатки
Генератор идей	Решение сложных задач, генерирование идей	Незаурядный ум, оригинальность, самостоятельность, высокий интеллект	Игнорирование деталей и технических сложностей, индивидуализм
Аналитик-стратег	Рассматривает все варианты, выверенные решения, лучшая альтернатива	Рассудительность, долгосрочное видение, умение выстраивать стратегию, прозорливость	Медлительность, ориентация на пессимистический прогноз
Специалист	Привносит знания и опыт по задаче	Лояльность, самостоятельность, высокая мотивация к саморазвитию	Узкая специализация

Таблица 5.6 – Роли действия

Роль	Функция	Преимущества	Недостатки
Мотиватор	Драйв, лидер, умеет мотивировать других	Ориентация на результат, смелость, динамичность, напористость	Игнорирование других мнений и идей, негибкость

Окончание табл. 5.6

Роль	Функция	Преимущества	Недостатки
Реализатор	Воплощение в реальные действия и результаты	Дисциплинированность, надежность, ответственность, эффективность	Склонность к бюрократизму, медленная реакция
Педант	Доводит до результата, выявляет и устраняет ошибки	Аккуратность, стремление к высоким стандартам, ориентация на сроки, внимание к деталям	Дотошность, неумение делегировать

Таблица 5.7 – Социальные роли

Роль	Функция	Преимущества	Недостатки
Душа команды	Тимбилдинг, поддержка и забота	Дипломатичность, мягкость	Чрезмерная чувствительность, подверженность стрессам, не умеет противостоять чужому влиянию
Исследователь ресурсов	Исследует возможности, устанавливает внешние связи	Коммуникабельность, оптимизм, открытость, гибкость	Непоследовательность и быстрая утрата интереса
Координатор	Проясняет цели работы, устанавливает сроки, определяет исполнителей, организует рабочий процесс	Организованность, зрелость, умение и готовность делегировать	Авторитарностьи склонность к манипулированию

Важно понимать, что человек при вступлении в команду сам выбирает (как правило, не вполне осознанно) командную роль, которую он хочет занимать и к выполнению которой он будет стремиться. В рамках формирования команды управленцев важно заблаговременно выявлять психологические управленческие предрасположенности участников команды:

– для минимизации дублирования психологических управленческих ролей членов команды;

– для максимального соответствия функциональной роли и психологической предрасположенности.

Согласно масштабному исследованию Рэймонда Мередита Белбина, у каждого человека есть все девять психологических управленческих качеств, но они, как правило, выражены следующим образом: 1-2 качества – сильные, 4-6 качеств развиты в средней или слабой степени, 1-2 качества развиты крайне слабо. Не бывает личностей, у которых одновременно сильно или в достаточной степени развиты все 8 управленческих психологических качеств. «Эффективный директор» – это не один человек, а всегда команда менеджеров. Основной вывод исследования: естественным образом эффективные команды складываются крайне редко, так как люди склонны приглашать в команду похожих на себя партнёров, что является дублированием психологических управленческих ролей и в итоге приводит к отрицательному результату командной деятельности. Необходимо искусственно формировать эффективные команды менеджеров из не менее 4, в среднем 6, не более 9 человек, так, чтобы не было дублирования исполнения психологических управленческих ролей. Если в команде появляется дублирование любой из 9 психологических управленческих ролей, то значительные личностные ресурсы менеджеров впустую тратятся на конкуренцию за исполнение дублирующей роли, что крайне деструктивно сказывается на общем успехе компании. Например, команда из 9 генераторов идей, как правило, не может достигнуть приемлемого результата, так как вместо конструктивной деятельности, вся психологическая энергия участников такой команды тратится на генерацию всё новых идей и на внутреннюю конкуренцию за роль главного генератора идей. Аналогично с дублированием иных психологических управленческих ролей.

В таблице 5.8 представлено отображение исполнения психологических менеджерских ролей по отношению к процессам управления.

Таблица 5.8 – Исполнение психологических менеджерских ролей по отношению к процессам управления

Процесс	Инициирование	Завершение
Интеграция	Душа команды	Координатор
Предпринимательство	Генератор идей, мотиватор	Генератор идей, специалист, аналитик-стратег
Администрирование	Аналитик-стратег, мотиватор	Специалист
Создание результатов	Педант	Реализатор

Кроме того, можно сделать вывод о том, какие роли присущи в основном лидерам: это координатор, мотиватор, реализатор. Сотрудники, в которых эти роли наиболее сильны, смогут оптимально и эффективно управлять

командой. Второй вывод, который можно сделать, заключается в наличии ролей, которым не стоит занимать лидирующие позиции в команде, например, роль педанта. Если он будет назначен руководителем, то команда будет слишком долго заниматься верификацией и сверкой предложенных решений, что превратит последние в инертные, т.е. решения, при которых создание альтернатив в значительной степени уступает проверке этих альтернатив. О таких решениях известно, что они очень существенно затягивают процесс и могут аннулировать все преимущества и инновационность решения, хотя и являются безусловно важными при принятии решений в отношении ситуаций, где вовлечена жизнь человека (например, в авиационной или автомобильной промышленности).

Модель Р. Белбина применима как к временным командам, так и постоянным. Чтобы создать команду в соответствии с этой моделью, необходимо придерживаться представленной ниже последовательности.

1. Необходимо определить, какие роли будут наиболее значимыми для решения задач, поставленных перед командой, и подобрать исполнителей ролей в команде.

2. Остальные исполнители подбираются под характеристики наиболее значимых ролей с учетом принципа дополнения.

Например, для создания новой стратегии можно собрать проектную команду, в которой основными ролями будут генератор идей, создающий саму идею, аналитик-стратег, проверяющий идею на реализуемость и практичность, и специалист, который сможет составить грамотные рекомендации по реализации предложенной идеи. То есть это роли интеллектуальные.

Также нужно запомнить, что дублирование ролей в команде ведет, как правило, к снижению эффективности ее работы. При формировании команды важен баланс, чтобы достоинства одних участников смогли компенсировать недостатки других. Например, аналитик-стратег будет периодически спускать генератора идей «с небес на землю», душа команды поможет педанту справиться с лишней тревогой, а мотиватор будет вдохновлять реализатора, когда тот в силу своего консерватизма будет противиться переменам.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

6. ЛИЧНОСТЬ И КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

Современные требования, предъявляемые руководителям любой руки достаточно высоки, поскольку современные методы управления, внедряемые на предприятиях любой формы собственности, требуют от менеджера большой степени самостоятельности в области принятия решений. Поэтому на сегодняшний день от руководителя требуется такое управление людьми и такое использование средств, которое позволит выполнить поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем. Искусство выбора и формулирования правильной цели, управление процессом ее реализации, включая оценку достигнутой степени реализации, отличают действительно успешного, профессионального руководителя.

Развитие процесса управления в нашей стране подошел к тому уровню, когда происходит отделение управляющего от «производственника». В наш процесс управления входит принцип: Кто производит – не управляет, кто управляет – не производит.

В этой связи нам необходим особенный человек – управляющий, т.е. тот, кто конкретно принимает решения и несет ответственность за их претворение в жизнь. Иными словами, человек, у которого находятся в подчинении другие. В дальнейшем будем называть этого человека менеджер.

Итак, когда в нашем подчинении находятся другие, мы ставим перед ними задачи, которые одновременно выдвигают требования и к нам (менеджерам): необходимо провести инструктаж, передать опыт, предоставить средства, получить необходимую информацию. Но в этом перечисленном ряду требований отсутствует главное: тот, кто управляет – должен видеть и ставить четкие цели. Таким образом, профессия менеджера особо отличается от других профессий. Основное профессиональное качество менеджера умение четко определять цели и возможности их достижения. Процесс руководства в данном случае принимает на себя больше административные функции, нежели технологические. Менеджер в большей степени должен быть администратором, чем технологом, хотя конечно знание процесса производства не умаляет, а даже, наоборот, увеличивает его профессиональные качества. Грамотный специалист в области управления может работать на предприятиях различных отраслей, поскольку принципы и методы управления на различных предприятиях практически одинаковы.

Менеджеры, как говорят эксперты, – это люди, которые принимают и реализуют решения. Это действительно так, и здесь нет противоречия с предшествовавшим. Все вышеперечисленные функции управления предполагают принятие решений, важнейшее из которых – постановка цели. Для подготовки решений необходимы сбор и анализ информации. После того как решение принято, оно должно быть доведено до тех управляющих

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

и сотрудников, с помощью которых оно будет проводиться в жизнь. Это одна из азбучных истин теории менеджмента, которая, к сожалению, далеко не всегда подтверждается на практике.

Коллективное руководство – стиль управления, к которому, по крайней мере по внешним признакам, стремятся многие, – это, по существу, коллективное принятие решений. Менеджер, активно вовлекающий в процесс управления своих сотрудников – их знания, опыт и энтузиазм – в проработку вариантов решений, облегчает организацию выполнения окончательного решения. Тот, кто умеет привлечь своих сотрудников к участию в процессе принятия решений, с тем чтобы они в окончательном решении могли найти и свои цели, с избытком возвращает затраченные силы и время.

Таким образом происходит процесс «делегирования». Хороший менеджер «делегирует» в отличие от «производственника», который стремится все делать сам, потому что он – и это часто соответствует действительности – делает что-либо хорошо, когда делает все сам, даже если эта работа подрывает его здоровье, заставляет уходить домой с портфелем и т.д.

«Производственник» не умеет управлять, потому что он никому не дает возможности показать на что тот способен. Он присваивает успех и тем самым лишает других основного стимула.

Что же такое «делегирование»? Делегирование – это всегда постановка цели перед кем-то и одновременно предоставление ему средств ее достижения при ответственности за получение качественных результатов. Цель же может указывать тот, кто знает эту цель и умеет ее формулировать.

Делегируемые управляющим функции входят в круг их компетенции: кто берет на себя выполнение каких-то задач и при этом обращается к помощи своих сотрудников, имея ясное представление о путях и способах их решения, о том, какие цели ему предстоит достичь самостоятельно, а какие совместно со своими коллегами. Только при этих условиях возможно делегирование задач сотрудникам.

Кто находится на высоте своих задач, как правило, в состоянии различить те частичные задачи, которые могут быть переданы другим.

Другое условие успешной организации процесса управления в условиях делегирования – когда делегирование осуществляется на длительной основе, сотрудник сам может определять и выполнять свою работу самостоятельно: он может сам распоряжаться своим временем и экономическими средствами, планировать, организовывать и выполнять свою работу.

При делегировании возникает проблема времени, затрачиваемого на исполнение. Действительно, любое делегирование задач вначале требует больше времени, чем «собственное исполнение». Делегирование обязывает руководителя давать подробные указания, внимательно следить за вы-

полнением, терпеливо корректировать. Если задача решается сотрудниками впервые, вероятны ошибки. Необходим самый тщательный контроль. Поэтому зачастую у руководителей возникает желание сделать все самому.

Если по-прежнему выполнять работу самостоятельно, то расходуется примерно постоянное время. День заполнен только такими задачами. Если же стремиться освободиться от них, потому что предстоят новые, более важные, то их надо делегировать сотрудникам, а для этого на первом этапе потребуется потратить больше времени, чем при самостоятельном решении. Если работник выбран правильно, то последующие затраты времени управляющего определяются «кривой обучения» работника. Экономия времени может обусловливаться еще и тем, что чем более уверенным чувствует себя сотрудник, тем больше экономия времени делегирующего. Полностью избавиться от затрат времени по данной задаче не удастся: необходимо контролировать ее выполнение.

Контроль, несомненно, одна из важнейших управленческих задач. Чем выше профессионализм менеджера, тем выше уровень организованности его подчиненных, тем более четко и ясно поставлены цели и задачи, тем меньше затрат времени требуется менеджеру для осуществления контроля за выполнением поставленных задач.

Поэтому только одна задача выше рангом – это постановка или согласование цели.

При осуществлении процесса управления происходит столкновение «силовых линий», первая силовая линия ведет к максимальному объему производства, постоянными целями здесь являются максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства и т.п. Вторая «силовая линия» направлена на человека, она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям. Между этими двумя линиями есть определенное противоречие. При этом образуется некое поле, которое может быть разграфлено, как это показано на рис. 6.2. Данный термин – «силовые линии» и предлагаемая ниже «решетка менеджмента» были разработаны профессором Робертом Блейком. Р.Блейк выделил по девять градаций на каждой «силовой линии», что позволило определить пять характерных типов управленческого поведения, каждый из которых может быть легко обозначен цифрами.

Стиль руководства на решетке менеджмента условно может быть представлен кодами 1.1., 1.9., 5.5., 9.1., и 9.9.

Руководитель каждого типа соответствует определенному набору качеств, которые характеризуют стиль управления коллективом.

Руководитель типа 1.1. незаинтресован в результатах производства и не внимателен к коллективу, что приводит к очень быстрому развалу деятельности предприятия или отдела, который возглавляет руководитель данного типа.

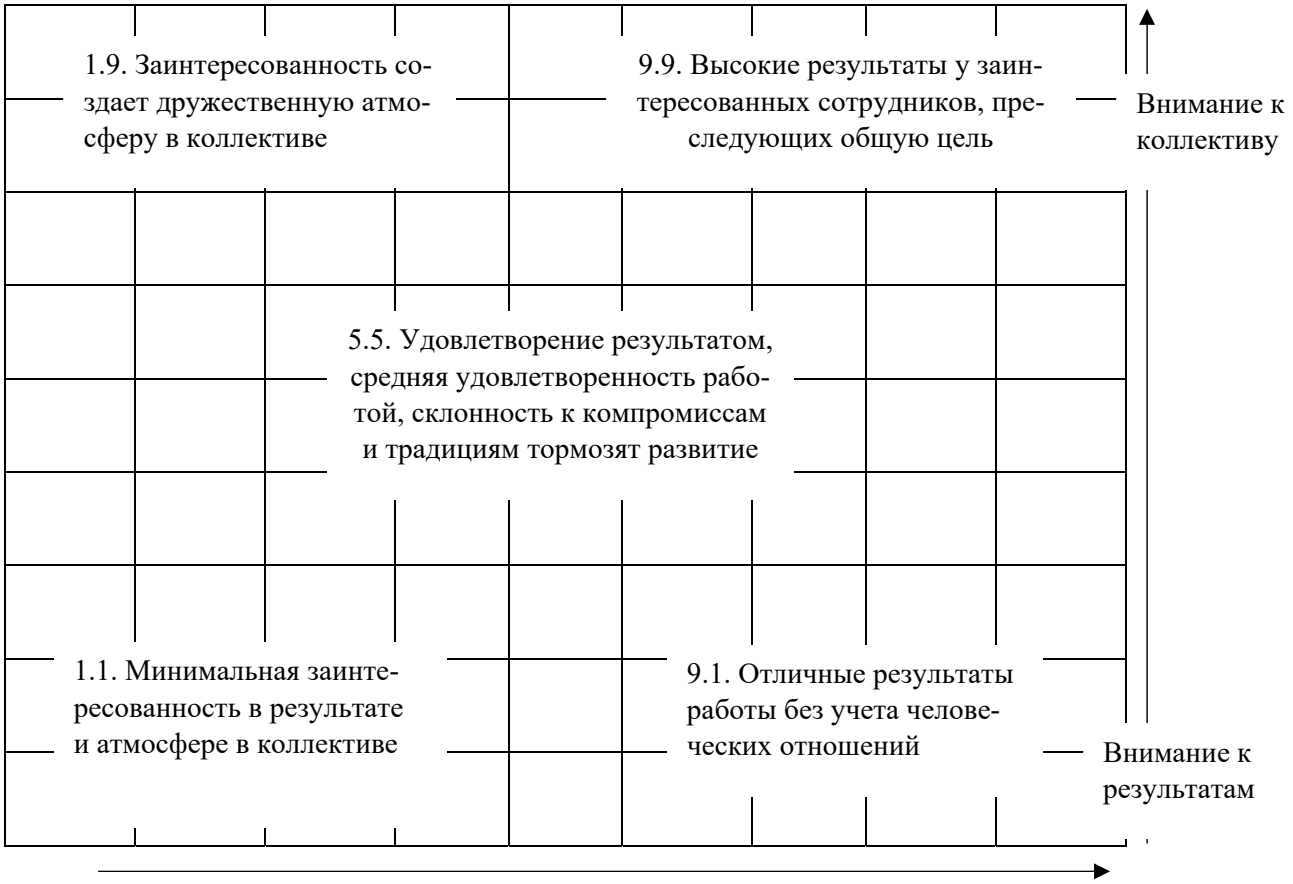


Рисунок 6.2. – Решетка менеджмента

Полную противоположность предыдущему руководителю являет собой руководитель типа 9.9. Данный руководитель максимально концентрируется на совмещении внимания одновременно к подчиненным и к производству. Результатом такого стиля управления является создание единой команды, где люди сознательно приобщаются к результатам своего труда. Тем самым проявляется заинтересованность в высоких результатах деятельности коллектива каждого его члена. Обеспечивается высокий духовный настрой и высокая эффективность производства.

Стиль управления 5.5. характеризуется достаточно высоким и равномерным вниманием к проблемам коллектива (формированием хороших отношений внутри коллектива) и развития производства. Но при данном подходе менеджер не полностью заставляет раскрыть свои возможности каждому члену коллектива. Поэтому практически никто не использует свой потенциал на 100%. И результаты развития производства не достигают возможного уровня интенсивности.

Вышеуказанные стили управления, несмотря на свою разность, характеризуются одинаковой мерой вниманием к проблемам производства и коллектива, правда, не в одной степени.

Остальные два стиля управления характерны неравномерным вниманием к данным проблемам.

Стиль управления 1.9. соответствует руководителю, который все свое внимание уделяет проблемам сохранения теплых, дружественных отношений в коллективе, при этом совершенно не достаточное внимание уделяется производственным вопросам. Поэтому, несмотря на высокое взаимопонимание среди членов коллектива, уровень развития производства практически нулевой, так как члены коллектива не заинтересованы в своей хорошей работе, поскольку практически не получают взысканий.

Руководитель типа 9.1, наоборот, абсолютно равнодушен к состоянию внутренней атмосферы, все его влияние направлено на выполнение поставленных им задач. Это деспотичный, бескомпромиссный руководитель «авторитарного» типа. Для него существует только производство. Коллектив при таком стиле управления, как правило, постоянно находится в состоянии стресса. И несмотря на достаточно высокий уровень развития производства, отношение людей к своему труду характеризуется выполнением своих обязанностей и не более, тем самым нет самостоятельного развития коллектива.

Все вышеперечисленные типы управления являют собой практически крайние точки управления. В реальной жизни коллектива такое управление не всегда имеет место быть. Конечно, стиль управления коллективом в большей или меньшей степени приближен к данным точкам. Но руководителей, которым присущи крайние стили управления, не так уж и многочисленны.

Данный подход к определению стиля управления не является единственным. Существует ряд других взглядов, в частности, трехмерная таблица Реддина расширяет сетку Блейка-Мутон за счет третьего фактора – эффективности.

Но все же, на наш взгляд, менеджер не должен придерживаться какого-то однажды выбранного стиля управления, ведь каждая, отдельно взятая ситуация может требовать своего решения, которое применимо только в данном случае. Поэтому менеджер обязан принимать решения по каждому конкретному случаю.

Но, как говорилось выше, менеджер не должен делать все сам, так как это не эффективно. Работа менеджера сводится к тому, что он заставляет других выполнять то, что необходимо, и так, как он хочет. Поэтому менеджер должен умело распоряжаться данной ему властью, влиянием, т.е. стать лидером не только по положению, но и быть признанным в коллективе.

Власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре.

Власть сама по себе не имеет конкретного лица, она носит межличностный характер. Авторитет в отличие от власти имеет персонифицированный характер и относится к конкретному человеку, к его умению добиваться выполнения задач не только с использованием имеющейся у него власти, а путем оказания влияния на других людей.

Известны примеры, когда высокопоставленные менеджеры, наделенные всеми правами, соответствующими занимаемым ими высоким должностям в коридорах власти предприятия, имеют недостаточно авторитета или совсем его не имеют, и тем самым не могут оказывать должного влияния на людей. Коллектив, естественно, не высказывает открытого недовольства, но такие руководители практически ничего не добиваются без использования рычагов власти. С другой стороны, достаточно много людей, которые не обладают формальными правами воздействовать на других, но тем не менее становились весьма и весьма влиятельными.

Власть руководителя может принимать разнообразные формы. Если взять классификацию Френча и Рейвена, то можно выделить пять основных форм власти:

– власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может причинить какие-либо другие неприятности;

– власть, основанная на вознаграждении, исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие;

– экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность;

– эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг – подчинится им. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого менеджер может заставить подчиненных выполнить работу, но и они же являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, обладающим авторитетом, чтобы помешать достижению целей организации.

Отношения власти между руководителем и подчиненными носит не всегда односторонний характер. В различных ситуациях властью обладают и руководители над подчиненными, что чаще и понятнее, и подчиненные над руководителем. Данное утверждение требует дополнительного разъяснения.

Руководитель обладает властью в процессе руководства, то есть подчиненные зависят от своего руководителя, руководитель диктует свои

условия выполнения поставленных задач, контролирует правильность выполнения своих решений и т.д. Но, в то же время, он зависит от своих подчиненных по вопросам обеспечения информацией для принятия решений, неформальные контакты и т.д. Отсюда вытекает тот факт, что менеджер должен понимать тот факт, что чрезмерное использование своей власти, может вызвать ответную реакцию подчиненных, которые захотят продемонстрировать свою значимость и властность над руководителем. Для того чтобы это не произошло менеджеру необходимо поддерживать такой баланс власти, который позволит выполнять поставленные задачи и достигать указанные цели, но при этом не вызывать у подчиненных отрицательных реакций.

Таким образом рассматривая отношения власти, мы по сути рассматривает степень влияния одного индивида на другого в процессе деятельности. Влияние – это поведение одного индивида, которые вносит изменение в поведение другого. Процесс влияния руководителя на подчиненного осуществляется посредством выбора типа власти, который использует руководитель. Конкретные способы влияния весьма разнообразны, но в основном их можно классифицировать на две группы:

- эмоциональное влияние;
- рассудочное влияние.

Способы эмоционального влияния основаны на формировании у подчиненного желания подражать руководителю, заразить его деятельностью по достижению наивысших результатов собственного труда, чтобы подчиненный стремился сам без каких-либо дополнительных стимулов максимально отдать себя работе. Данные способы порождают атмосферу инициативности радости от высоких результатов своего труда и соответственно труда всего коллектива.

При использовании способов рассудочного влияния руководитель, как правило, использует следующие приемы:

- внушение;
- убеждение;
- просьбы;
- угрозы;
- подкупы;
- приказы.

Все эти способы не несут в себе отрицательного результата деятельности предприятия, но по сравнению с вышеперечисленными способами эмоционального влияния менее эффективны, так как стимулирование деятельности подчиненных происходит из вне и без постоянного поддержания такого рода стимулов, подчиненный не проявляет максимальной самоот-

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

дачи процессу производства. Особенно это касается последних трех способов рассудочного влияния, которые могут вызвать не только снижение эффективности деятельности подчиненного, но и вызвать у него отрицательные реакции.

Но уровень эффективности работы подчиненных зависит не только от того, какой способ влияния выбирает руководитель, но и от того каким авторитетом обладает руководитель у своих подчиненных. Авторитет, как указывалось выше, является основным фактором личного влияния руководителя.

Авторитет – это заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета: официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус); реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус). Руководитель, пользующийся авторитетом, располагают к себе людей, положительно влияет на них. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность. При этом авторитет руководителя – не только его дело, но и высшего руководства, и руководителей одного уровня, и подчиненных, которые должны укреплять, оберегать и повышать его.

Авторитет менеджера не должен подавлять, сковывать инициативу подчиненных. Существует ряд искусственных приемов формирования авторитета, которые не приводят к успеху; в результате проводимых действий с использованием искусственных приемов появляется мнимый, или ложный авторитет (псевдоавторитет). А.С.Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

1) авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;

2) авторитет доброты – «всегда быть добрым» – таково кредо данного руководителя. Доброта снижает требовательность.

3) авторитет педантизма – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым, сковывая их творчество и инициативу.

4) авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5) авторитет подавления – руководитель прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге, это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность из-за страха наказания.

При этом также не следует забывать, что проблемы лидерства и власти – это на самом деле проблемы уровня авторитетности руководителя, чем выше авторитет руководителя – тем меньше предпосылок для возникновения лидера из среды коллектива.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

7. ЛИДЕРСТВО ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

К основным функция лидера можно отнести: установка и поддержание групповых норм поведения; мотивирование поведения членов группы в соответствии с установленными нормами; координация группового поведения; планирование действий и средств; контроль поведения каждого члена группы; проведение групповой политики; выполнение функции эксперта, представителя группы; арбитра; примера; символа группы; носителя ответственности; истинного лидера («отца»); носителя групповой вины.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением

Менеджеру присущи следующие черты: он использует и полагается на *должностную* основу власти и ее источники. Лидер основывает свои действия на процессе социального воздействия в организации.

Можно выделить следующие подходы к изучению лидерства в организации. Традиционные концепции лидерства (теория лидерских качеств и концепции лидерского поведения), концепции ситуационного лидерства и новые подходы (ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении).

Теории лидерских качеств

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от не лидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств.

Теория лидерских качеств не позволила установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством, а также эффективно выявлять лидеров на практике, так как:

– перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным, в связи с чем невозможно создать правильный образ лидера;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– сложным является вопрос измерения многих лидерских качеств;

– отсутствует дифференциация лидерских качеств в зависимости от организации или ситуации.

Таким образом, важным фактором в осуществлении лидером своих функций являются его личностные качества, однако, не все зависит только от него, многое зависит от зрелости последователей, их опыта и знаний. Кроме того, на судьбу лидера влияют как ситуационные факторы, так и результаты деятельности последователей.

Концепции лидерского поведения

Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 60-х гг. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам.

Наиболее известными концепциями данного типа являются:

– стили руководства К. Левина;

– исследования лидерства в Университетах штатов Огайо и Мичиган;

– стили лидерства Ренсиса Лайкерта;

– «решетка менеджмента» Р. Блейка и Д. Мутон.

Курт Левин выделил следующие стили лидерства:

– демократический;

– автократический;

– попустительский.

При автократическом лидерстве решение принимается руководителем в соответствии с его целями, в то время как при демократическом лидерстве решение принимается группой. Гипотеза исследования заключалась в том, что авторитарный стиль руководства менее эффективен, чем демократический. Ранее М.П. Фоллет, проводя исследования над поведением индивида в группе, считала, что более эффективным является демократический стиль руководства.

Результаты проведенных экспериментов не подтвердили прямую связь какого-либо стиля с эффективным лидерством.

Исследования лидерства в Университетах штатов Огайо и Мичиган помогли выделить два четких фактора, на которые надо обращать внимание при анализе лидерства в организации:

1. Внимательность, или ориентация на работников, т.е. степень, в которой руководитель проявляет сердечность, уважение, заботу и доверие к своим подчиненным. Это такой стиль поведения, который показывает, что

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

руководитель понимает интересы подчиненных, уважает их индивидуальность и принимает во внимание их потребности.

2. Ведение структуры, или ориентация на производство, или степень, в которой руководитель следует классическим правилам планирования, организации, руководства и контроля. Это такой стиль руководства, при котором основное внимание уделяется производственным и техническим аспектам работы.

Результаты исследований позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

– ощущается тенденция к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;

– используется групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;

– к предельно высокому уровню выполнения работы и напряженным заданиям уделяется преимущественное значение.

Система, разработанная американским производственным психологом *Ренсисом Лайкертом,* предполагает выделение четырех стилей лидерства.

1. Эксплуататорско-авторитарный стиль. Менеджеры этого стиля исходят их теории «Х» Макгрегора.

2. Благожелательно-авторитарный стиль. Этот стиль характеризуется снисходительностью в отношении менеджера к подчиненным, материальным стимулированием мотивации сотрудников, а также малой коммуникабельностью и ограниченностью групповой работы.

3. Консультативно-демократический стиль. Этот стиль характеризуется активными консультациями с подчиненными, мотивация не только материальная, здесь используются инструменты морального стимулирования. Существуют средние возможности групповой работы.

4. Демократический стиль или система группового участия. Менеджеры этого стиля исходя из теории «У» Макгрегора. Организации, где такой стиль доминирует, характеризуются высокой степенью децентрализации, активным участием сотрудников в принятии решений. Лайкерт и ряд других ученых считали, что подобная система является идеалом для ориентированных на прибыль организаций.

Вместе с тем выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям. В некоторых случаях под руководством автократического менеджера удается выполнить больший объем работы, чем при демократе. Но за это приходится расплачиваться меньшей оригинальностью решений, низким энтузиазмом, повышенной агрессивностью людей друг к другу и к руководителю и одновременно более зависимым и покорным повелением.

Роберт Блейк и Джейн С. Мутон из Техасского университета пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства. Если стремиться повышать производительность любой ценой без учета интересов работников. То это может привести к плачевным результатам. Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени соответствовали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворенность работой – вот вторая цель. Между этими двумя «силовыми линиями» есть определенное противоречие. При этом образуется некое «поле», которое может быть разграфлено как на рис. Получается решетка или сетка, представляющая собой см. рис.6.2 (глава 6) на 9 позиций. По вертикали отражены 9 степеней «заботы о человеке», а по горизонтали 9 степеней «заботы о производстве».

В результате выделено 5 стилей руководства, или лидерства, в зависимости от степени внимания лидера к задаче (производству) и к человеку.

Первый стиль управления 1.1. (обедненное управление) – страх перед бедностью. Приложение минимальных усилий со стороны менеджера как для сохранения коллектива, так и для организации и совершенствования производства. Прилагаются только такие усилия, которые позволяют избежать увольнения. Это самый неэффективный стиль лидерства и руководителя такого типа не должно существовать.

Стиль управления 1.9 получил название «управление в стиле загородного клуба». Менеджер сосредотачивается на хороших человеческих отношениях, но мало заботится о развитии производства.

Стиль управления 9.1, называемый «власть-подчинение», характеризуется высоким уровнем заботы о производстве и низким уровнем заботы о людях. Иногда его еще называют «менеджмент задач». При стиле управления 5.5 – «организационное управление» – менеджер поровну делит свое внимание между развитием производства и формированием хороших отношений в коллективе, но при этом никто не использует полностью свой потенциал.

И, наконец, 9.9 – стиль «группового управления», который базируется на усиленном внимании менеджера одновременно к подчиненным и производству. Создается команда, где люди сознательно приобщаются к целям организации. Обеспечивается высокий моральный настрой и высокая эффективность производства. Это самый эффективный стиль.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации, стиль 9.9 является лучшим. Рассматриваемая модель обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально

разработанных для выработки у них стиля 9.9. В случае преобладания у менеджера стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5 в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

Концепции ситуационного лидерства

В рамках ситуационного подхода исследуется взаимодействие различных факторов, оказывающих влияние на поведение лидера и последствия этого поведения. Существует достаточно много подходов к ситуационному лидерству. Рассмотрим основные положения следующих концепций ситуационного лидерства: диапазон стилей поведения лидера Танненбаума – Шмидта; теория Ф.Фидлера; модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда; модель «путь – цель– Хауза-Митчелла; модель Стинсона-Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума-Йеттона-Яго.

Диапазон стилей поведения лидера Танненбаума – Шмидта.

В соответствии с данной моделью лидер выбирает из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. На рис. 7.2 показаны все возможные варианты поведения между демократической и авторитарной альтернативами. В первом случае имеется возможность участия в управлении, во втором – цели, средства и политику определяет сам лидер. По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных лидерских стилей.

Теория Ф. Фидлера

Теория Ф.Фидлера является ситуационной моделью эффективности лидерства, определяющей, что «производительность группы зависит от взаимодействия стиля лидерства и степени благоприятности ситуации». Более точно, производительность группы людей, работа которых характеризуется взаимной зависимостью, есть функция взаимодействия между уважением лидера к его наименее предпочитаемому сотруднику (НПС) и ситуационными переменными, а именно:

1) степенью, в которой руководителю доверяют и симпатизируют его подчиненные;

2) степенью структурированности задачи, т.е. возможностью разложить ее на компоненты;

3) степенью, в которой сама позиция лидера воспринимается как проявление власти, например его власти принимать на работу и увольнять.

Ориентация на руководителя ⟷ Ориентация на подчиненных

ЛПР принимает решение и оглашает его	ЛПР убеждает в своих решениях	ЛПР вырабатывает идеи и выносит их на обсуждение	ЛПР предлагает варианты решения для обсуждения	ЛПР представляет проблему, получает предложения и принимает решение	ЛПР определяет ограничения и предлагает группе принять решение	ЛПР дает подчиненным возможность работать в рамках ограничений, установленных топ-менеджментом

Рисунок 7.1 – Диапазон стилей поведения лидера

Благоприятность ситуации, таким образом, зависит от степени, в которой ситуация облегчает контроль за поведением группы. Так, легче быть лидером, если группа доверяет и симпатизирует своему руководителю, если она выполняет четко сформулированные задачи и если положение лидера подкреплено властью.

Основой характеристики лидера служит оценка им НПС, которая, как предполагается, характеризует его личностные качества и положение. Эта оценка получается следующим путем: лидера просят подумать обо всех сотрудниках, которые у него когда-либо были, и описать (с помощью определенного набора критериев) того человека, с которым он менее всего был бы способен успешно работать, т. е. своего наименее предпочитаемого сотрудника. Высокую оценку получает тот лидер, который характеризует своего НПС в относительно позитивных терминах. Крайне отрицательное, неприязненное отношение к НПС дает низкую оценку.

В весьма благоприятной ситуации, когда:

1) подчиненные уважают лидера и доверяют ему;
2) выполняемая работа четко определена;
3) положение лидера воспринимается как относительно полновластное;
4) наилучшим типом лидерства для хорошего выполнения работы является лидерство, ориентированное на задачу.

Однако в противоположном случае, когда ситуация для лидера крайне неблагоприятна, т. е. ему не доверяют и его не уважают, выполняемая им работа задана неопределенно, а позиция лидера воспринимается как имеющая малый вес, наилучшим стилем также будет лидерство, ориентированное на задачу. В обеих этих ситуациях лидеры с низкой оценкой НПО выполняют работу более эффективно, чем лидеры с высокой оценкой НПО. Таким образом, лидеры, ориентированные на задачу, действуют лучше в крайне благоприятных либо в крайне неблагоприятных ситуациях.

В ситуациях средней благоприятности в целом более эффективны лидеры с высокой оценкой НПС. Другими словами, лидеры, «ориентированные на отношения», действуют лучше в ситуациях со средней благоприятностью.

Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшара

Данная модель делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. В зависимости от степени зрелости последователей в рамах данной модели выделяется четыре основных лидерских стиля*: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий.*

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать.

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства высоко зрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер – это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации.

Директивное лидерство – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, *что* и *как* делать, а также *что* и *когда* от них ожидается.

Поддерживающее лидерство – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение *с* подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из

Модель ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона

Согласно модели *высокий интерес к работе* со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

– работа высоко структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;

– работа не структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

– работа высоко структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

– работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Спецификой модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения – *привлечение подчиненных к* участию в принятии решений. Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консулътатпивный I (KI),

консультативный II (КII), групповой, или совместный II (Г II). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее:

АI. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

АII. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

КI. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

КП. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

ГII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы, и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы. В раннем варианте модели существовал стиль П. Однако позже он был исключен, так как мало отличался от стиля ГII.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

8.1. Понятие ответственности за управленческое решение

Определение ответственности и ее виды Непременным условием нормальной работы руководителя является баланс прав и ответственности, с одной стороны, и обязанностей и ответственности – с другой. Обязанности определяют круг действий, возложенных на руководителя и обязательных для выполнения. Ответственность в «Словаре русского языка» определяется как положение, при котором лицо, выполняющее какую-нибудь работу, обязано дать полный отчет в своих действиях и принять на себя вину за все могущие возникнуть последствия в исходе порученного дела, в выполнении каких-нибудь обязанностей, обязательств.

Г. Ленк дает развернутое определение ответственности [105]: «Я в определенной ситуации как носитель ответственности принимаю на себя перед определенным адресатом ответственность за что-то, за событие, объект, результат моего действия или за само действие, которое я, например, совершил по отношению к адресату; при этом я ответственен перед определенной инстанцией, которая оценивает ответственность в общем и в данной конкретной ситуации относительно неких критериев или стандартов. Эта инстанция может быть реальной или идеальной; она может быть реальной личностью, по отношению к которой я имею обязанность отвечать, оправдываться; она может быть Богом, обществом, человечеством или может быть правом, представленным, например, в образе судей, и может быть собственной совестью». Классификация видов ответственности руководителей:

- профессиональная;
- политическая;
- этическая;
- административная;
- юридическая;
- социальная;
- партийная;
- экологическая;
- экономическая;
- материальная;
- дисциплинарная.

Следует отметить, что устные управленческие решения тоже имеют правовую силу, их можно обжаловать в суде, если имеются по крайней мере два человека, слышавшие это решение, озвученное руководителем.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Существующие в настоящее время определения ответственности пригодны только для случая оценки после действий. Для описания ответственности до действий эти определения не пригодны. В современных суперсложных системах и процессах возложение ответственности на отдельную личность в связи с большим числом участников становится почти невозможным. Даже если находят «козла отпущения», то это не решает задачи устранения последствий ранее принятых решений. Кроме того, ответственность ориентирована главным образом на прошлое (ex post), на наказание виновных за ущерб и непринятие мер, в то время как более необходима была бы ответственность за будущее (ex ante) которая позволяла бы некоторые позитивные действия

Общественный характер производства и образ жизни людей вызывают необходимость соподчинять поведение субъектов, в связи с чем каждый из них выступает носителем определенных обязанностей и ответственности.

Ответственность – категория этики и права – выражает особое социальное и морально-правовое отношение личности к обществу. Но не только. Данное понятие характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы людей или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам. Это обстоятельство сближает правовую и моральную основы ответственности, механизм которой проявляется во взаимодействии ее носителя (субъекта) и объекта (перед кем отвечают). При этом реализуется контроль за мерой выполнения взаимных обязанностей. Можно констатировать, что степень ответственности адекватна мере выполнения обязанностей.

Профессиональная ответственность и обязанность руководителя отражаются в должностных инструкциях компании. Типовая должностная инструкция руководителя включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность.

В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности. В настоящее время все большее распространение находит страхование экономических рисков профессиональной ответственности. Например, страхование профессиональной ответственности нотариуса, водителя автомобиля, аудитора.

Юридическая ответственность частично или полностью касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в Гражданский и Уголовный кодекс, Кодекс законов о труде (КЗОТ). Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста.

Дисциплинарная ответственность за бездействие или ненадлежащее выполнение задания реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

Административная ответственность наступает за совершение административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

Экономическая ответственность призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР, нанесенный руководителем в материальной или денежной форме.

Этическая ответственность наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих собой систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы включают оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов (благородство, вежливость, выдержка, гуманизм, доверие, единство слова и дела, искренность, правдивость, принципиальность, самообладание, скромность). Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям. Примеров реализации такой ответственности в мировой практике можно найти достаточно много.

Политическая ответственность наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных группировок. Попытки привлечения к политической ответственности конкретных политических деятелей предпринимались в разных странах, в том числе в Чили, в СССР. Формами реализации ответственности могут быть отставка, импичмент, перевыборы.

Партийная ответственность наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

Материальная ответственность обычно применяется по отношению к компаниям с ограниченной ответственностью. Так, в ст. 3 Федерального Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ записано, что общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих участников.

Все эти виды ответственности можно классифицировать по:

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного Я (перед самим собой));

– времени ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения). Например, ответственность руководителей фашистской Германии за преступные решения в годы Второй мировой войны, ответственность идеологов приватизации в РФ за решения, приведшие к несправедливому разделу общенародной собственности;

– ущербу, вызванному ошибочными решениями (ответственность за существенный ущерб и имеющая сроки давности; ущерб, ответственность по которому имеет срок давности – обычно 3 или 5 лет, – и ущерб, ответственность по которому не предусмотрена).

8.2. Делегирование ответственности в процессе разработки решений

Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Идея «делегирования полномочий» заключается в том, что на всех уровнях организации служащие отвечают за свои действия, а значит, им следует доверить принятие решений. Главная мысль состоит в том, что если сделать служащих частичными собственникам своих рабочих мест, то больше вероятность того, что они будут работать как следует, чтобы удовлетворить клиентов и полноценно участвовать в жизни организации.

Если решения принимаются на слишком высоком уровне, служащие будут лишены возможности самостоятельно и своевременно выполнять свой долг. С другой стороны, если передать слишком большие права принимать решения на нижние этажи организации, возникнет риск ее дезинтеграции и конфликтов между различными отделами и звеньями.

Служащий обязан принимать те решения, которые ему кажутся своевременными и необходимыми. Без такой свободы принятия решений нельзя говорить об истинном «делегировании полномочий». Дело в том, что именно служащему приходится выбирать, какие решения он может принять сам, а какие следует передать на рассмотрение руководителей. Такой подход создает определенный риск как для служащих, так и для менеджеров. Подчиненные больше рискуют, а менеджеры утрачивают контроль. Но такова природа делегирования полномочий, которое представляет собой во многом противоположность традиционной иерархической пирамиде.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Таблица 8.1 – Преимущества и проблемы делегирования полномочий

Преимущества делегирования полномочий	Потенциальные проблемы делегирования полномочий
Лучшее обслуживание клиентов. Когда служащий может принимать самостоятельные решения и адекватно реагировать на запросы клиента, у того складывается впечатление (верное), что перед ним некто, имеющий в своей организации власть и влияние. **Гибкость**. Служащие, наделенные правом принимать решения, готовы приспосабливаться к изменениям и использовать возникающие возможности. **Скорость**. Служащие, несущие ответственность за результаты работы, способны быстро и точно разрешать возникающие проблемы. **Образование важных межфункциональных связей.** Когда нет нужды привлекать руководство к решению большинства оперативных вопросов, служащие вольны устанавливать нужные для дела горизонтальные связи. Такие функциональные неформальные рабочие группы могут возникать и изменяться по обстоятельствам, без одобрения руководства, что дает им возможность быть эффективными. Выгоды возникают не от принадлежности к группе, а от ее вклада в результаты деятельности компании. Когда группа перестает быть эффективной, она просто распадается. **Отношение к работе**. Многие служащие лучше относятся к работе, когда могут действовать самостоятельно. Распространенность такого отношения к работе выгодна для организации, поскольку создает у клиентов чувство доверия.	**Больший потенциал хаоса**. Возможность принимать решения на местах, ведущая к более высокому качеству обслуживания, может также стать источником противоречивой информации для клиентов и других подразделений. Один служащий может заходить дальше других в удовлетворении запросов клиентов, а в результате уровень сервиса для клиентов оказывается неодинаковым. Своеволие подразделений может стать причиной того, что все – от рабочего времени до выбора моделей компьютеров – будет различным. Иногда руководство компании может предотвратить такого рода конфликты. Но чем чаще такое происходит, тем серьезнее подрывается главный принцип делегирования полномочий. **Отсутствие ясности.** Гибкость и скорость обслуживания, которым способствует делегирование полномочий, смазывает понимание того, кто за что отвечает. Служебные инструкции делаются относительно бесполезными, и давление на персонал начинает расти, поскольку границы ответственности размываются. Служащие организаций, в которых принятие решений децентрализовано, часто высказывают сожаление о недостаточно четком определении служебных обязанностей.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Окончание табл. 8.1

Преимущества делегирования полномочий	Потенциальные проблемы делегирования полномочий
Компенсация за ограниченные возможности служебного роста. В силу последних демографических тенденций и уплощения иерархических пирамид для многих служащих перспективы продвижения сейчас крайне ограниченны. Но когда служебный рост невозможен, нужны другие способы вознаграждать ответственность. В этом помогает расширение самостоятельности. Делегирование полномочий может сделать привлекательной работу, не обещающую быстрой карьеры.	**Разрушение иерархического контроля**. Развитие сети горизонтальных связей зачастую сопровождается ослаблением. способности менеджеров добиваться выполнения своих решений. Когда переданные сверху вниз полномочия делаются достоянием временных рабочих групп, возможности осуществлять контроль исчезают. Неформальные рабочие группы могут прекрасно разрешать оперативные проблемы (хотя и это не гарантировано), но менеджеры, которые в конечном итоге несут ответственность за ход дел, теряют контроль над ситуацией, которая делается для них чрезмерно рискованной. **Деморализация**. Делегирование полномочий привлекательно для многих, но не каждый служащий рад сопутствующему росту ответственности. Менеджеры склонны подозревать, что все подчиненные похожи на них – стремятся к росту собственной власти и, соответственно, вознаграждения. Но это верно только для некоторых работников. Другие предпочли бы избежать бремени, создаваемого расширением полномочий и ответственности. Если такого рода людей принудить к более активному участию в управлении фирмой, они будут обескуражены

Пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия.

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше». Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность утверждения, даже если оно истинно, хотя чаще всего нет. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит подчиненному выполнять менее важные обязанности с несколько меньшим качеством. Во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию. Таким образом, упорствуя в желании самим делать всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии выполнять свои обязанности по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению на руководящие должности.

2. Отсутствие способности руководить. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Параллельно делегированию дополнительных полномочий, руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Шесть причин, по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования полномочий:

1) подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему;

2) подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее;

3) у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;

4) у подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле;

5) у подчиненного отсутствует уверенность в себе;

6) подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Преодоление препятствий эффективному делегированию

Факт, что делегирование часто оказывается безрезультатным, даже при почти всеобщем признании его важности, является ярким свидетельством того, как трудно преодолеть имеющиеся препятствия. Подчиненный может сделать относительно мало для того, чтобы устранить психологические барьеры для делегирования, имеющиеся у начальника. Даже постоянная прекрасная работа может игнорироваться чрезмерно беспокойным боссом (Следует помнить, что руководитель, который не может научиться эффективно делегировать полномочия, ставит предел для собственной карьеры).

Однако существует многое, что руководители могут сделать для преодоления препятствий эффективному делегированию полномочий.

1. Система контроля.

Начнем с того, что руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным.

2. Доверие подчиненным.

Кроме того, большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия. Не следует во весь голос критиковать подчиненного, чтобы указать на недостатки в работе. Психологические проблемы самые трудные, чтобы их разрешить как руководители, так и подчиненные должны внимательно присмотреться к себе, осознать свои страхи и подняться над ними

3. Обмен информацией.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководители могут бегло изложить, что хотят. Подчиненный может не решиться задать вопросы из-за боязни выглядеть глупым. Или, что случается чаще, подчиненный тоже торопится приняться за работу. Вследствие этого обе стороны могут думать, что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. Позднее, чаще всего слишком поздно для исправления, работа оказывается сделанной неправильно и обе стороны разочарованы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

4. Принцип соответствия.

Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью; то есть, руководство должно де-

легировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это известно как принцип соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается. Если вы оказались в ситуации, когда на вас возложена ответственность за задания, которые нельзя выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий, необходимо по возможности быстрее поставить в известность своего начальника и попросить провести совещание для решения этой проблемы.

5. Положительные стимулы.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Многие, если не большинство, не находят привлекательными эти дополнительные обязанности. Средний человек ожидает, достаточно обоснованно, какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Исследования показывают, что что работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия. Эти вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы – все это доказало свою эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

Как поддерживать тех, кому делегированы полномочия

Система поддержки служащих, получивших расширенные права на принятие решений, обычно включает следующие элементы:

1. Оценка эффективности по данным из разных источников. В условиях децентрализации часто бывает так, что ответственные решения принимаются вне поля зрения непосредственного функционального менеджера. Чтобы получить полную картину собственной эффективности, служащим нужны данные из разных источников, а не только от своего босса.

В случае межфункциональных неформальных рабочих групп важно знать, как твою деятельность оценивают коллеги и клиенты. Также важно,

чтобы группа могла оценить качество работы своих членов. Свести разные оценки воедино помогают периодические собрания, на которых менеджеры и служащие обмениваются мнениями.

2. Зависимость оплаты труда от эффективности работы группы. Если не большинство фирм, то многие действуют в режиме состязания за продвижение наверх. Системы оплаты к тому же соревновательны: жалованье и (или) премиальные растут пропорционально эффективности. Такие системы поощряют стремление к индивидуальному совершенству, но в конечном итоге они гасят сотрудничество – без крайней нужды никто не станет помогать коллеге.

При делегировании полномочий нужно, чтобы каждый в упряжке тянул в одном направлении, и поэтому в таких организациях оплата труда содержит элементы группового вознаграждения. Это может быть участие в прибыли, вознаграждение за групповую эффективность или премиальный фонд, который увеличивается пропорционально достижениям группы в целом. Существование таких элементов в оплате труда способствует смягчению конкуренции между работниками.

3. Снисходительность к ошибкам. Децентрализованные организации заинтересованы в том, чтобы служащие учились на ошибках – своих и чужих. Это означает, что служащих по возможности не наказывают за невольные ошибки, а напротив, поощряют к тому, чтобы исправить их и в следующий раз действовать лучше. Это не значит, что люди не отвечают за свои действия. С правом на принятие решений приходит «право собственности» на последствия. Не имея права рисковать, работники не будут действовать новаторски и рост профессионального мастерства прекратится. Так что если ошибка не злонамеренна или не стала привычной, к ней относятся терпимо.

4. Информированность. Для принятия решений нужна информация, а при децентрализации ответственности необходимы развитые системы обмена информацией. Наличие электронной почты, внутренних информационных бюллетеней, богатых библиотек, проведение регулярных собраний и конференций свидетельствуют о стремлении сделать информацию доступной. К тому же участники децентрализованного процесса принятия решений стремятся быть в контакте с каждым, чьи решения могут отразиться на них.

5. Степень специализации менеджеров и служащих. Сильно структурированным организациям, представляющим собой совокупность специализированных иерархий, нужны специалисты, действующие в соответствии с четкими служебными инструкциями. Таких специалистов отличает высокий уровень профессиональной компетентности, чем они и важны для компании. Но высокий уровень специализации делает их относительно малопригодными для работы во временных проблемных группах, где важна способность видеть запросы клиента в целом.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Децентрализация решений требует наличия специалистов, широкого профиля, подготовленных для работы в разных областях, которых перебрасывают туда, где нужно «закрыть брешь». У таких людей есть широкое понимание задач организации и своего места в них. И хотя сегодня многие организации не могут дать гарантии длительной занятости, специалистам широкого профиля при необходимости бывает легче найти другую работу.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЙ ПРИ РАБОТЕ В КОМАНДЕ

9.1. Понятие эффективности управленческих решений

Повышение эффективности управления практически тождественно росту эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии, так как принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия; именно в разработке, принятии, организации и контроле выполнения решений заключается деятельность как отдельных менеджеров, так и аппарата управления в целом. Вместе с тем задача определения эффективности управленческих решений относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления и потому полностью еще не решена. В дальнейшем изучении нуждаются такие вопросы, как показатели эффективности и факторы, влияющие на эффективность управленческих решений. Прежде всего рассмотрим понятие «эффективность управленческого решения» в системе близких по смыслу категорий «эффективность управления» и «эффективность управленческого труда».

Обычно эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а они в свою очередь – по степени достижения поставленной цели. При таких условиях оценка уровня управления организацией осуществляется на основе таких показателей, как объем производства товаров или услуг, объем продаж, полученная прибыль, производительность труда, уровень рентабельности и т.п. Однако такой метод при всей его логической обоснованности и простоте имеет и серьезные недостатки. Во-первых, эффективность управления отождествляется с эффективностью производства. Между тем одинаковые технико-экономические результаты могут быть достигнуты при разных уровнях организации управления, поэтому оценить указанным способом эффективность каждой конкретной системы управления и, тем более, ее подразделений и отдельных работников не представляется возможным. Во-вторых, при таком подходе не принимается во внимание фактор времени – определенный временной зазор между управляющим воздействием и его результатом (решение может быть принято одним руководителем, а его положительный результат, проявившийся через некоторое время, будет использован другим).

Что же касается эффективности управленческого труда, то трудности точного определения его непосредственных результатов привели к появлению оценок его эффективности, основанных на использовании преимущественно косвенных характеристик. В этом случае система оценок содержит такие показатели, как количество обрабатываемых документов в единицу

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

времени, объем и скорость передачи данных, удельный вес персонала, масштаб контроля и т.п. Такие показатели характеризуют скорее уровень организации труда в аппарате управления, нежели его эффективность.

При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение. Поэтому вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы.

Понятие эффективности управленческого решения (в отличие от его качества) не может быть рассмотрено изолированно от его реализации. Дело в том, что эффективность решения заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческих решений обусловливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления. Между тем, как свидетельствует практика управления, далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки (по некоторым данным их удельный вес в общем числе принятых составляет около 30%). Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективной. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют, что таких решений в их практике не менее 25%. Каковы же наиболее существенные причины этого явления? Конечно, это как дефекты самого решения, вызываемые неполнотой информации, некомпетентностью ЛПР или недостатком времени для тщательной разработки альтернатив, так и плохая организация его выполнения и прежде всего несогласованность и отсутствие контроля.

Эффективность управленческих решений определяется, как уже отмечено выше, действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Но в целом можно считать, что основными из них являются:

– компетентность и опыт работы принимающего решения;
– степень информированности ЛПР;
– уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
– удельный вес контролируемых решений;
– степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации;

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– мотивация исполнителей;

– характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

9.2. Модели оценки эффективности команды и работы в команде

Эффективность работы в команде может быть оценена как количественными показателями, включая монетизацию результата, так и качественными. Качественные показатели имеют при планировании результата работы команды даже большее значение, чем количественные, потому что позволяют оценить, насколько выполняются условия для достижения эффекта.

Многие компании, занимаясь исследованием оценки эффективности работы команд, разрабатывают свои модели, применяемые непосредственно в данной компании. Но все эти модели так или иначе основаны на базовых моделях оценки эффективности работы команды. Можно выделить 6 основных моделей оценки эффективности работы команды.

9.2.1. Модель GRPI Рубина, Пловника и Фрая

Эта модель [30] была предложена в 1977 году исследователями И. Рубиным, М. Пловником и Р. Фраем. Графически модель представлена на рисунке 9.1.

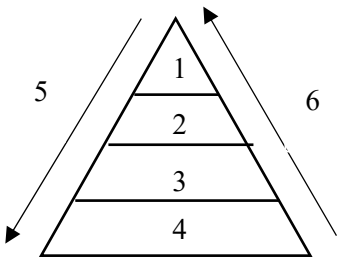


Рисунок 9.1 – Модель GRPI Рубина, Пловника и Фрая

1. Цели: ясно очерченные цели и желаемые результаты, а также четко заданные приоритеты и ожидания.
2. Роли: четко очерченный круг обязанностей, принятие лидера командой.
3. Процессы: прозрачные процессы принятия решений и рабочие процедуры.
4. Межличностные отношения: успешное взаимодействие, доверие и гибкость.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

5. Создание и развитие команды**:** инициация создания команды происходит в момент целеполагания, при этом уточнение каждой роли и задачи происходит сверху вниз.

6. Разработка решения**:** решение разрабатывается снизу вверх, обеспечивая максимальное обеспечение реализации поставленной цели.

Прежде всего у команды есть общая цель, каждый знает свою роль, свое место в структуре, свою функцию с учетом своих психологических особенностей, способа мышления. Например, если сотрудник способен анализировать информацию, он будет в команде аналитиком, а не пиарщиком.

Внутри команды обязательно вырабатываются правила и процедуры, которые позволяют всем участникам четко взаимодействовать на пути к достижению целей. Если не договориться, каждый начнет действовать, исходя из своих собственных представлений.

Команда – это живой организм, где коммуникация – кровеносная система. Настроенная своевременная и качественная доставка информации помогает команде выполнять свои функции качественно.

К этой модели добавляют еще один элемент: Values – ценности. Речь идет не о декларируемых ценностях, которые разработало какое-то агентство для компании, а тех, которые определили сами участники, чтобы реализовать свою стратегию, в разработке которой они тоже участвовали. Сейчас в тренде подбирать сотрудников по ценностям, переводить ценности в компетенции и соединять их. Этот пятый элемент делает команду по-настоящему эффективной, а систему – живой и гибкой.

9.2.2. Треугольник эффективности команды Дж. Катценбаха и Д. Смита

Модель предложили в 1993 году Джон Катценбах и Дуглас Смит [13] после анализа поведения сотрудников в разных компаниях. Они изобразили свою модель в виде треугольника, углы которого – получаемые продукты, эффективность и личный рост, а стороны – приверженность, взаимодополняемость, взаимная ответственность. Графически модель треугольника представлена на рис. 9.2.

По мнению авторов, команда эффективна, если все участники привержены общей задаче, владеют взаимодополняемыми навыками и взаимно ответственны – несут ответственность не только персональную за свою часть работы, но и друг перед другом и за всю команду. Такие эффективные команды не могут насчитывать большое количество людей (см. правило «двух пицц»). Команды не будет, если нет реальной задачи, вокруг которой можно объединиться. Как только появляется такая задача – команда может сформироваться сама собой.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Авторы теории считают, что эффективную команду можно создать абсолютно в любом подразделении, в любой компании и при любом виде деятельности. Мало того, возможно, хоть и труднее всего, создать команду даже на уровне топ-менеджеров. Большинство компаний не готовы к созданию команд, поскольку нацелены на индивидуальную, а не на групповую ответственность. Это учтено в должностных инструкциях, системе мотивации, практике продвижения по службе. Корпоративные культуры многих компаний ориентированы на индивидуальные достижения и на принцип: «хочешь сделать хорошо – сделай сам».

Некоторые выводы по результатам исследования команд Дж. Катценбаха и Д. Смита представлены в Приложении 4.



Рисунок 9.2 – Треугольник эффективности команды Дж. Катценбаха и Д. Смита

1 – решение проблем, межличностное взаимодействие, технические, функциональные навыки;

2 – коллективная и индивидуальная ответственность, небольшая численность сотрудников;

3 – точно сформулированные цели, общий подход к делу, значимая миссия.

9.2.3. Модель эффективности команды 7 Т М. Ломбардо и Р. Эйчингера

В 1995 году исследователи Майкл Ломбардо и Роберт Эйчингер [2] предложили модель «7Т», описывающую семь факторов, влияющих на эффективность команды. Графически модель представлена на рис. 9.3.

Авторы разделяют факторы эффективности команды на две условные группы: внутренние факторы и внешние факторы, каждый из которых в английском языке называется словом на букву «Т».

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Внутренние факторы

1. Thrust – идея: общая цель.

2. Trust – доверие: уверенность в том, что команда окажет необходимую поддержку.

3. Talent – таланты: профессиональные навыки и умения.

4. Teaming skills – навыки командной работы: способность действовать сообща.

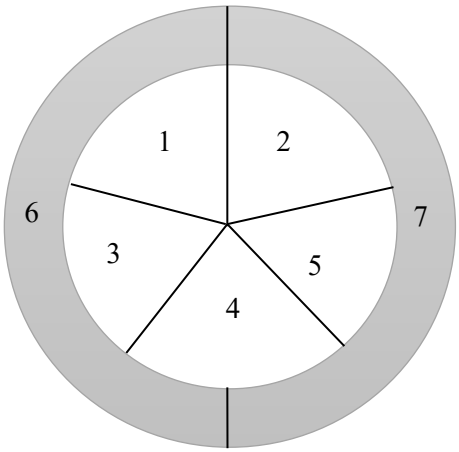


Рисунок 9.3 – Модель эффективности команды 7T

5. Task skills – навыки решения задач: способность выполнять рабочие задачи.

Внешние факторы:

6. Team leader fit – совместимость с лидером: способность лидера «сработаться» с командой.

7. Team support from the organization – поддержка команды со стороны организации: как организация позволяет команде работать.

Чтобы команда могла действовать с высокой эффективностью, необходимы все пять внутренних факторов. Но каким бы полным ни был набор внутренних факторов, при отсутствии лидера и организационной поддержки эффективность останется невысокой.

К сожалению, во многих бизнесах коммуникации принято выстраивать сверху – вниз, в режиме монолога из приказов и задач. Это правда: чтобы построить команду, нужны ресурсы, и правда также, что чтоб ее поддерживать, нужны ресурсы порой еще большие, не только денежные, кстати. И не каждой компании это под силу. Зато и результат такая форма сотрудничества принесет в разы больше. Если, конечно, это нужно конкретному бизнесу, если он готов к успеху.

9.2.4. Модель ЛаФасто и Ларсона

В 2001 году Фрэнк ЛаФасто и Карл Ларсон предложили модель эффективности командной работы под названием «Пять динамических харак-

теристик сотрудничества и командной работы». Они проанализировали результаты опроса, проведенного среди представителей 600 команд из различных отраслей. Участники отвечали на вопрос о том, что они подразумевают под эффективной командой. В результате авторы построили модель, состоящую из пяти уровней или компонентов, каждый из которых повышает вероятность роста эффективности. Графически модель представлена на рис. 9.4.

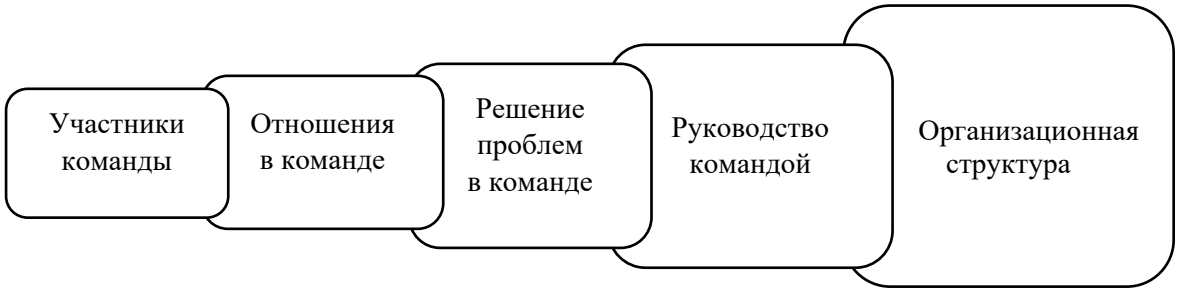


Рисунок 9.4 – Модель ЛаФасто и Ларсона

Рисунок представляет собой своего рода некую иерархию слева направо или от малого по размеру к значительному: от участников команды до организационной структуры. Разберем каждый элемент более подробно.

Участники команды. Здесь необходимо ответить на вопрос – каковы навыки и поведение участников?

Первый этап и первый краеугольный камень в командообразовании – это выбор людей с нужными качествами.

Отношения в команде. После решения первой задачи – подбора персонала – перед руководителем возникает следующая задача – выстроить корректное и правильное поведение в команде, которое поспособствует построению здоровых рабочих отношений между участниками.

Решение проблем в команде. Как только выстроена система коммуникаций и налажены взаимоотношения в команде, становится возможным совместное решение проблем. До этого момента, как правило, задачи решаются более в индивидуальной манере, нежели в рамках совместной деятельности.

Руководство командой. Залог успешной командной работы является руководство, что практически полностью зависит от руководителя в команде и уровня зрелости коллектива.

Организационная структура. Последний по перечислению, но отнюдь не по значению элемент данной модели. Принятая в организации корпоративная культура способствуют ответственному отношению участников команды, поскольку влияет на все процессы, в том числе на первый элемент – подбора персонала и, соответственно, участников команды.

Обобщая представленные описание модели, можно сказать, что эта модель имеет большое значение и с точки зрения этапов командообразования (см. раздел «Этапы командообразования»).

9.2.5. Модель Дж. Р. Хэкмана

Одной из наиболее известных и часто используемых моделей является предложенная в 2002 году Дж. Р. Хэкманом [15] совокупность условий эффективной команды. Графически модель представлена на рис. 9.5.

Модель рассматривает все аспекты команды, от отдельных членов до контекста, в котором работает команда, но при этом не учитывает, что определенные критерии могут быть более или менее мотивирующими для определенных команд или членов команды. Например, люди с разными стилями работы не могут работать одинаково и принимать одинаковое участие в процессе.

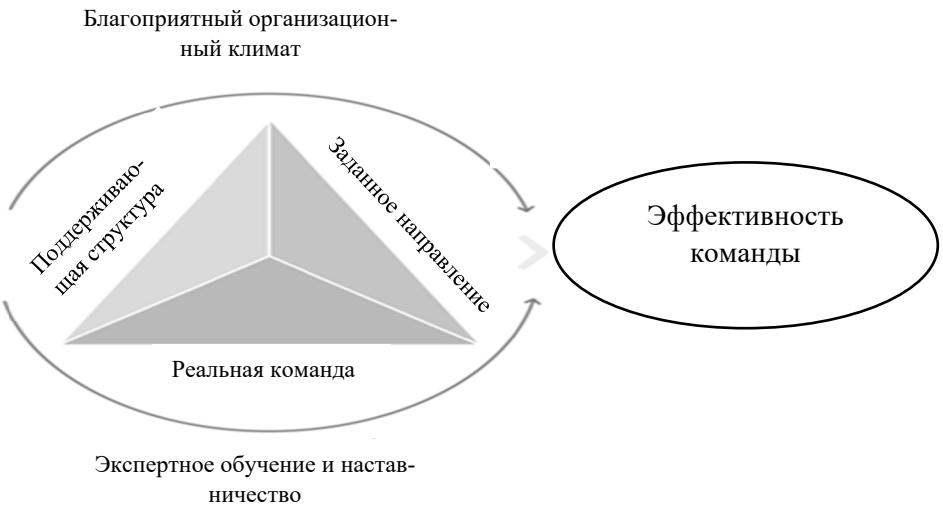


Рисунок 9.5 – Модель Дж. Р. Хэкмана

Графически модель похожа на уже рассмотренные и выглядит набором определенных условий, при которых возможна эффективная работа в команде. Однако с самого начала модель не ограничивалась только перечислением и описанием требуемых для эффективного функционирования предпосылок. Модель Хэкмана – это моделирование вероятностей с применением математических формул.

Моделируемая переменная может принимать несколько типов значений из предложенного фиксированного набора:

- бинарные переменные (два значения, пример: «Да/Нет»);
- ранжированные переменные (несколько упорядоченных по смыслу значений);
- категоризованные переменные (несколько не упорядоченных по тому или иному параметру значений).

Бинарные зависимые переменные могут представлять собой выбор из двух вариантов или прогноз, предположение.

Модель Хэкмана берет во внимание готовность участия (да или нет) и степень участия (количество часов работы). Модель состоит из двух шагов: сначала бинарный выбор, потом линейная модель для отобранных. На первом этапе учитываются только факторы, влияющие на выбор (работать / не работать), а не на количество часов работы. За этот подход к моделированию Хэкмен получил Нобелевскую премию в области экономических наук. С помощью своего подхода он смог математически рассчитать, при каких условиях команда работает максимально эффективно.

Модель позволяет получить формулу любого значимого параметра деятельности, например, мотивации. Индекс потенциальной мотивации будет рассчитываться согласно формуле 9.1.

$$ИПМ = (Р+К+З+А+ Ос) / 5, \quad (9.1)$$

где ИПМ – индекс потенциальной мотивации,
Р – разнообразие навыков,
С – комплексность выполняемой работы,
З – значимость выполняемой работы,
А – предоставляемая автономность,
Ос – обратная связь.

Модель демонстрирует взаимосвязь между характеристиками работы и психологическим состоянием сотрудников, а применение формул и формулировок позволяет достичь высоких результатов. Рассмотрим каждый элемент формулы.

Разнообразие навыков. Навыков, необходимых для выполнения работы, должно быть столько, чтобы была постоянная потребность совершенствоваться. Слишком малое количество навыков не даст сотруднику возможности точно определить свой потенциальный вектор развития.

Комплексность работы. Это характеристика работы, определяющая, насколько законченный результат получает сотрудник в рамках своей должности, и способствующая возникновению чувства удовлетворенности и причастности.

Значимость работы – насколько работа сотрудника влияет на жизни других людей. Осознание не только причастности, но и значимости осуществляемой деятельности напрямую влияет на состояние удовлетворенности сотрудника.

Именно эти три характеристики позволяют определить, должен ли сотрудник вообще заниматься данной работой.

Автономность. Автономность определяет, насколько сотрудник свободен в ходе выполнения работы: какие вопросы он может решать самостоятельно и в какой степени. Эта характеристика дает возможность реализовать принцип ответственности.

Обратная связь. Используемые в компаниях формальные методы обратной связи обычно не соответствуют реальным потребностям сотрудников. Эффективная обратная связь обеспечивает внутреннее вознаграждение. Это может быть ощущение успеха или идеи по развитию. Обратная связь может быть не только внешней – от руководителя, сотрудников, но и внутренней – при самостоятельной оценке результатов собственных усилий. Важно, чтобы обратная связь была постоянной, лучше всего – в формате коучинга, тогда она сможет обеспечивать внутреннюю мотивацию.

9.2.6. Модель П. Ленсиони

Модель П. Ленсиони [35] значительно отличается от всех рассмотренных ранее благодаря тому, что основной акцент в ней сделан не на предпосылки успешности, а причины неуспешности. Графически модель представлена на рис. 9.6.

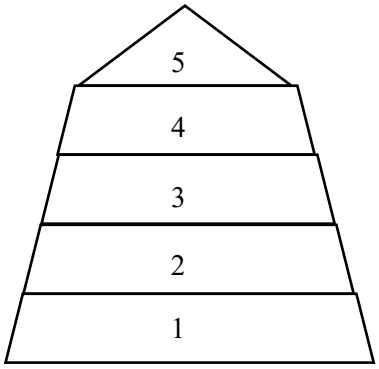


Рисунок 9.6 – Модель П. Ленсиони

1. Базой пирамиды является *взаимное недоверие*. Сотрудники по каким-либо причинам оказываются не готовы к тому, чтобы делиться информацией как о своих неудачах, так и о своих успехах, причем не только с другими участниками команды, но и с руководством. Работники боятся высказывать своё мнение, неохотно обращаются за помощью и не предлагают помощи другим. Участники редко интересуются мнением коллег, их опытом, но и не высказывают недовольства и не критикуют других работников.

2. *Уход от конфликта* – следующий уровень развития провала. Из теории менеджмента известно, что уход от конфликта является одним из самых неприятных способов его урегулирования, поскольку исключает возможность функционального разрешения споров. Все разногласия остаются внутри каждого участника, что является следствием первого уровня.

3. *Безответственность* – следующий виток развития неуспешности деятельности команды, который является прямым следствием отсутствия конфликтов на базе взаимного недоверия. Страх конфликтов порождает боязнь принятия решений.

4. *Нетребовательность*. Нет решения – нет участия в эффективном выполнении задач, другим участникам команды становится безразлично, насколько хорошо выполняется работа. Одним из самых сильных аргументов в пользу высококачественного выполнения работы является опасение подвести других людей, которые свою часть работы выполняют отменно. При порочном развитии такой аргумент отсутствует.

5. Все указанные выше этапы развития порока команды приводят, наконец, к *безразличию к результату*. Участников команды общий результат не интересует вовсе. Каждый заинтересован только в относительно нормальном исполнении своих обязанностей, чтобы избежать наказания. О достижении совместного успеха, таким образом, речи быть уже не может.

П. Ленсиони, описывая порочное развитие команды, предлагает и методику борьбы с каждым из элементов. Пороки развиваются снизу пирамиды вверх – начиная с взаимного недоверия и заканчивая безразличием к результату. Избавляться от них нужно в такой же последовательности. На первом этапе нужно создать доверие в команде. Потом – научить команду разрешать конфликты, брать ответственность, требовать друг от друга и от себя самих. На последнем этапе предстоит создать команду, нацеленную на результат. Такой коллектив сохраняет амбициозных работников, любит успех, остро переживает неудачи, выигрывает от тех, кто ставит командные цели выше собственных. Но главное – такая команда не теряет из виду цель.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг М. Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 512 с.
2. Бабенкова И. Что не дает стать командой? // [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://a-five.ru/about-us/stati/33-obuchenie/93-chto-ne-daet-stat-komandoj (дата обращения: 02.02.2023)
3. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование. – Москва: ИПК госслужбы, 2009. – 51 с.
4. Байдаков А. Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. – Ставрополь: СГАУ, 2019. – 132 с.
5. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для вузов / В.И. Бусов. – М: Юрайт, 2023. – 254 с.
6. Гапоненко Т. В. Управленческие решения / Т.В. Гапоненко. – М: Феникс, 2018. – 288 с.
7. Голубков Е. П. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 1 / Е.П. Голубков. – М: Юрайт, 2021. – 200 с.
8. Демин Г. А. Управленческие решения: учебное пособие / Г.А. Демин. – Пермь: ПГНИУ, 2020. – 92 с.
9. Дульзон А.А. Д81 Разработка управленческих решений: учебник / А.А. Дульзон. – Томск: ТГПУ, 2009. – 295 с.
10. Захарова Ю.В. Разработка управленческих решений: Учебно-методическое пособие / Ю.В. Захарова, Л.А. Мосина, М.В. Чухманова. – Нижний Новгород: НГУ, 2019. – 98 с.
11. Казакова Е.И. Разработка и принятие управленческих решений. Учебно-методическое пособие / Е.И. Казакова. – Санкт-Петербург, НИУ ВШЭ, 2011. – 122 с.
12. Карякин А.М. Командная работа. Основы теории и практики. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/teamwork/04.shtml#21 (дата обращения: 12.01.2023)
13. Катценбах, Смит: Командный подход: Создание высокоэффективной организации. // М.: Альпина Паблишер. – 2013. – 376 с.
14. Корниенко В.И. Командообразование: учебник для вузов / В.И. Корниенко. – М: Юрайт, 2023. – 291 с.
15. Коссова Е.В., Б.С. Потанин Б.С. Обобщение метода Хекмана и модели с переключением на случай произвольного числа уравнений отбора// Прикладная эконометрика. – 2018. – Т. 50. – с. 114–143.
16. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. В.Н. Фадеева. − Томск: ТГПУ, 2014. – 188 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

17. Михеев В. Современная команда менеджмента проекта. // Директор информационных систем. – 2001. – № 5.

18. Ненашева Д. Командные роли по Р. Белбину: как сформировать эффективную рабочую команду// HT Lab. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/teamwork/04.shtml#21 (дата обращения: 12.01.2023).

19. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учебник / А.И. Орлов. – М: КНОРУС, 2010. – 568 с.

20. Петров А.Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки: учебное пособие / А.Ю. Петров, А.В. Махароблидзе. – Екатеринбург: УГУ, 2017. – 188 с

21. Пирогова Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.

22. Селиховкин И. Развитие команды проекта и командообразование. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://infostart.ru/1c/articles/1222530/ (дата обращения 18.01.2023)

23. Ситников В. Л. Практикум по психологии командообразования: учеб. пособие / В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина. – СПб: СПбУПС, 2011. – 217 с.

24. Смаракова А. 150 к одному: что такое число Данбара // Theory&Practice. Психология: Электрон. ж. – 2022. – Режим доступа: https://theoryandpractice.ru/posts/19677-150-k-odnomu-chto-takoe-chislo-danbara (дата обращения 11.02.2023).

25. Сотникова Т.В. Особенности формирования рабочих команд. //Мир науки, культуры, образования. – 2016. – № 2 (57). – с. 321-323.

26. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

27. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб: СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.

28. Управление инновационными проектами. Под ред. проф. В.Л. Попова. Управление инновационными проектами: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

29. Юрьева О.В. Командообразование: учебно-методическое пособие / О.В. Юрьева, О.Ю. Кукушкина, Ф.Б. Михайлов, К.Р. Насретдинова. – Казань: КГУ, 2022. – 80 с.

30. Beer M. Organization Change and Development: A System View. Scott–Glenview: Foresman & Co, 1980. – 367 с.

31. Cleland D.I. Strategic Management of Teams. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996. – 292 p.

32. Hern A. Jeff Bezos Secret Two Pizza Rule/Alex Hern//The Guardian. – 2018. – April, 24. – Режим доступа: https://www.theguardian.com/technology/2018/apr/24/the-two-pizza-rule-and-the-secret-of-amazons-success (дата обращения 11.01.2023).

33. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior // Pearson. – 2012. – 338 с.

34. Lencioni P. The Five Temptations of a CEO: A Leadership Fable // ReadHowYouWant. – 2011. – 168 с.

35. Meven Group. Командообразование, или как повысить эффективность компании?//VC.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://vc.ru/u/755390-meven-group/502996-komandoobrazovanie-ili-kak-povysit-effektivnost-kompanii (дата обращения 18.01.2023).

36. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. – In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. – K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А
Процесс принятия управленческого решения

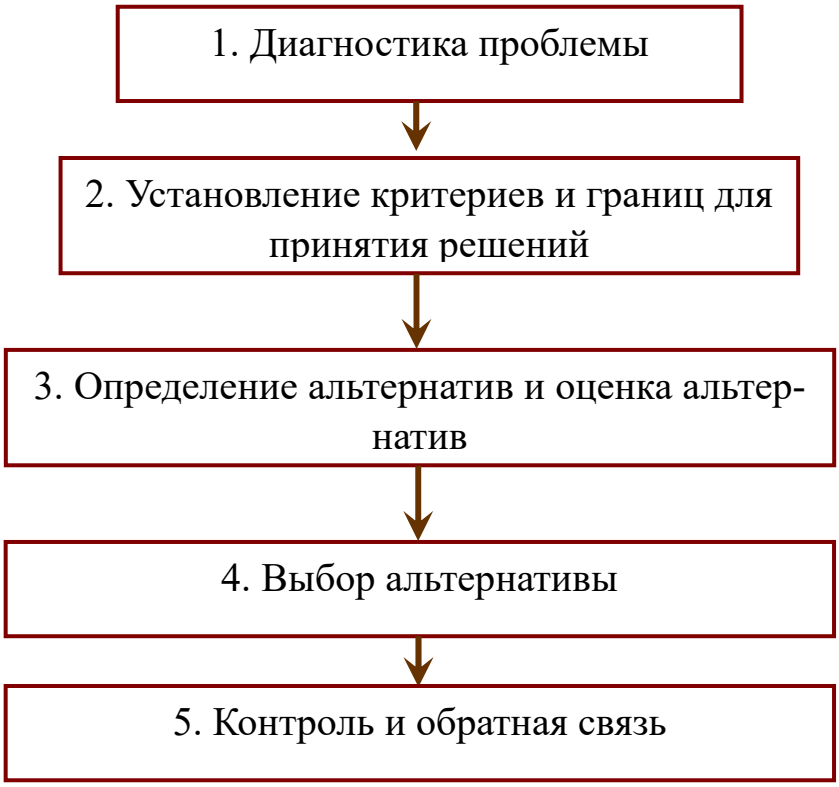


Рисунок А. 1 – Процесс командообразования

В соответствии с представленным на данном рисунке процессом, этап установления критериев и границ для принятия решения предшествует этапу определения альтернатив и оценки альтернатив. На практике часто эти этапы идут параллельно, поскольку уже самое установление критериев и границ предполагает, что некоторые альтернативы были предварительно сформированы для проведения первичной оценки потребности в ресурсах.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Б
Процесс принятия управленческого решения с параллельной реализацией этапов

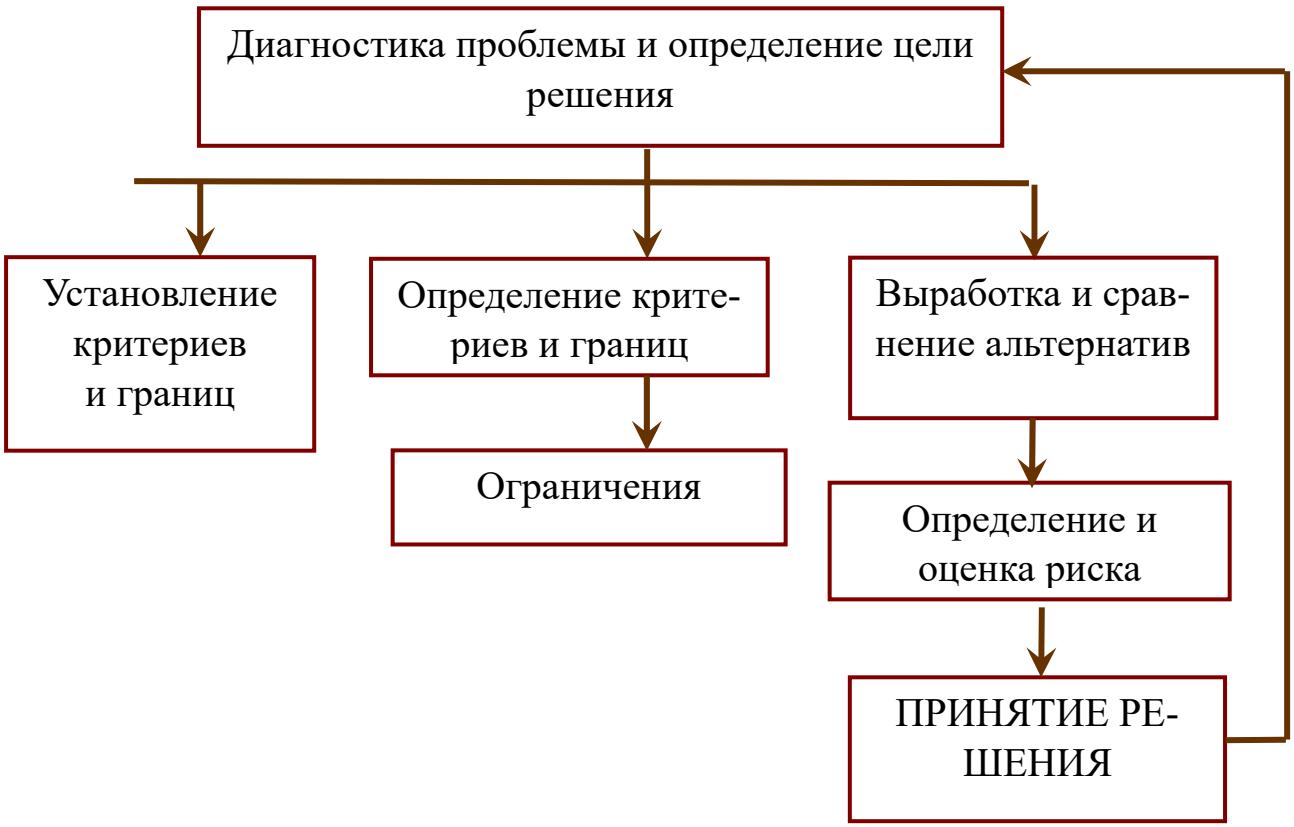


Рисунок Б.1 – Процесс принятия управленческого решения с параллельной реализацией этапов

В данном процессе определение критериев и границ идет параллельно с выработкой и сравнением альтернатив.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение В
Классификация типов команд

Таблица В.1 – Классификация типов команд (обзор исследований) [25]

Критерий	Тип команды	Исследователи
Род деятельности	Совещательная, производственная, проектная, команда действий.	Д. Макинтош – Флетчер
	Рабочая, команда повышения эффективности, интегрирующая	Дж. Г. Бойет
	Управляющая, производственная, занимающаяся подготовкой рекомендаций	Дж. Катценбах, Д. Смит
Принцип формирования (состав)	Интра-функциональная (интактная), кросс-функциональная	Д. Макинтош – Флетчер
	Гомогенная, гетерогенная	П.Л. Хасина
	Монокультурная, глобальная	А.Л. Свеницкий
	Смешанная, команда экстравертов, команда лидера, команда Аполлона	Р.М. Белбин
	Оперативная, предпринимательская, исполнительная, координационная, самоуправляемая, самонаправляемая, виртуальная	А.М. Карякин
Членство и управление	Рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда, высокоэффективная команда	Т.П. Галкина
Групповая активность	Команда специалистов, управленческая межфункциональная, реформирующая, решения задач, самоуправляемая	Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова
Функциональный диапазон	Самоуправляемая, самопроектируемая, самоорганизующаяся, управляемая	Дж. Хэкман
Форма управления	Вертикально- функциональная, горизонтально-операционная, специализированная	Т.П. Галкина

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Г
Классификация типов команд с указанием содержания работ, видов команд и формы и времени существования

Таблица Г.1 – Классификация типов команд с указанием содержания работ, видов команд и формы и времени существования [12]

№	Назначение команды	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
1	Реинжиниринг	Управление процессами глубоких преобразований (фактическое создание «новой» компании)	КП	Временная
2	Развитие продуктов и процессов	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании	УК	Постоянная
3	Антикризисное управление	Выведение компании из кризисной ситуации	КП	Временная
4	Обеспечение производственной деятельности	Управление и исполнение производственной работы	УК	Постоянная
5	Решение проблем, содействие и помощь	Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем	КП	Временная
6	Бенчмаркинг	Маркетинг деятельности аналогичных предприятий и выработка стратегии на достижение лучших результатов	УК	Постоянная
7	Управление проектом внедрения	Проектирование и введение в действие нового оборудования (технологий)	КП	Временная

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

№	Назначение команды	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
8	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством	УК	Постоянная
9	Инновации	Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в организации	КП	Временная
10	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов	УК	Постоянная
11	Развитие нового бизнеса	Проектирование, формирование и развитие нового для компании рискованного бизнеса	КП	Временная
12	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня	УК	Постоянная

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Д
Классификация типов команд

В качестве основных критериев классификации рабочих команд предлагается использовать следующие [12]:

1) членство: какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей команды;
2) цели и функции: какие цели и задачи ставятся перед рабочей командой; какие функции выполняет команда;
3) жизненный цикл: какова продолжительность периода времени существования рабочей команды;
4) управление: каким образом осуществляется руководство рабочей командой;
5) взаимодействие: какие формы отношений используются в процессе функционирования рабочей команды;
6) методы: какими способами и средствами пользуются команды для достижения поставленных целей.

В соответствии с приведенными критериями можно выделить десять типов команд:

- интрафункциональные команды: информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения.
- оперативные команды: временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций; периодические кратковременные встречи (1-2 часа в неделю); практическая деятельность не входит в компетенцию команды.
- кроссфункциональные команды: фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации; часто такие команды трансформируются в самоуправляемые или самонаправляемые команды.
- предпринимательские команды: специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя.
- исполнительные команды менеджеров: создаются для выработки стратегических решений и руководства; лидером команды, как правило, является первое лицо организации.
- координационные команды менеджеров: создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

– самоуправляемые команды: имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования; внешние контакты обеспечиваются менеджерами или другими подразделениями.

– самонаправляемые команды в производстве и сервисе: обеспечивают производственный процесс или сервисные функции.

– самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере: команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий.

– виртуальные команды: интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей.

В таблицах Д.1-Д.5 рассматриваются виды команд и их характеристики.

Таблица Д.1 – Виды команд и их характеристики

Критерий	Интрафункциональные	Оперативные
Членство	Сотрудники различной квалификации, включаемые в команду в соответствии с поставленной задачей. Единое рабочее пространство с выделением отдельных рабочих мест	Специалисты различного профиля, сотрудники различных подразделений организации. Работают на своих рабочих местах, собираются один раз в неделю на 1-2 часа
Цели и функции	Реализация производственного процесса. Разделение функций между членами команды в соответствии с квалификацией	Решение актуальных проблем и выработка рекомендаций по совершенствованию конкретных процессов
Жизненный цикл	Реорганизуются при необходимости перестроить производственный процесс	Расформировываются после выработки рекомендаций
Управление	Функции управления в компетенции менеджеров нижнего и среднего уровней	Равноправное участие в совещаниях. Окончательное решение в компетенции менеджмента
Взаимодействие	Координируются супервайзерами и менеджерами	Взаимодействуют в период проведения совещаний
Методы	Определяются квалификационными характеристиками	Мозговой штурм и другие методы принятия решений

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Таблица Д.2 – Виды команд и их характеристики

Критерий	Кроссфункциональные	Предпринимательские
Членство	Специалисты различного профиля, сотрудники различных подразделений организации. Общее рабочее пространство	Сотрудники различных подразделений организации (менеджмент, отделы сбыта и снабжения, контроля качества, маркетинга). Совещания 2-3 раза в неделю по 1-2 часа
Цели и функции	Разработка или совершенствование производственного процесса	Наблюдение за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов; поддержание и совершенствование системы, ориентированной на потребителя. Часто реализуют функции маркетинга и т.п
Жизненный цикл	Часто после предложенных преобразований реорганизуются в постоянно действующие команды без ограничения срока деятельности	Постоянно действующие команды
Управление	На этапе разработки или совершенствования процесса окончательное решение в компетенции менеджеров, после реорганизации – самоуправление	Равноправное участие в совещаниях. Принятие решений с последующим утверждением менеджерами
Взаимодействие	Постоянный взаимный контакт	Взаимодействуют в период проведения совещаний
Методы	Стандартизация, системный анализ, статистические методы, методы измерения, методы коммуникации, обучения и вовлечения	Методы принятия решений, исследования рынка, управления качеством, планирования, контроля

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Таблица Д.3 – Виды команд и их характеристики

Критерий	Исполнительные команды менеджеров	Координационные команды менеджеров
Членство	Первое лицо в организации (заместитель) и менеджеры высшего уровня руководства	Менеджеры верхнего и среднего уровней руководства
Цели и функции	Разработка стратегических направлений, руководство частью организации	Разработка стратегических направлений, координация и поддержка команд нижнего уровня
Жизненный цикл	Постоянно действующие команды	Постоянно действующие команды
Управление	Принятие окончательного решения за первым лицом в организации (заместителем)	Равноправное участие в совещаниях и принятие решений
Взаимодействие	Взаимодействие в ходе регулярных совещаний и встреч	Взаимодействие в ходе регулярных совещаний и встреч
Методы	Анализ результатов и данных, методы стратегического планирования, системный анализ, методы принятия решений, методы контроля	Анализ результатов и данных, методы стратегического планирования, системный анализ, методы принятия решений

Таблица Д.4 – Виды команд и их характеристики

Критерий	Самоуправляемые Команды	Самонаправляемые команды в производстве и сервисе
Членство	Сотрудники разносторонней квалификации	Сотрудники разносторонней квалификации
Цели и функции	Реализация производственного процесса Контроль качества, принятие решений по реорганизации процесса, административные функции	Постановка целей команды. Организация и реализация процесса. Контроль качества, контакты с поставщиками и потребителями, принятие решений по реорганизации процесса, административные функции, выработка стратегии развития
Жизненный цикл	Постоянно действующие команды	Постоянно действующие команды
Управление	Самоуправление, ротация лидера. Стратегия развития и контакты с поставщиками и потребителями остаются под контролем менеджеров и других подразделений организации	Самоуправление, ротация лидера. Стратегия развития и контакты с поставщиками и потребителями находятся под контролем команды
Взаимодействие	Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний	Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний
Методы	Методы планирования производства, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации	Методы исследования рынка и потребителей, планирования производства, контроля удовлетворения потребителя, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации

Таблица Д.5 – Виды команд и их характеристики

Критерий	Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере	Виртуальные команды
Членство	Высококвалифицированные сотрудники разносторонней квалификации	Высококвалифицированные сотрудники разносторонней квалификации
Цели и функции	Постановка целей команды. Разработка новых изделий, процессов, технологий. Контакты с поставщиками и потребителями, принятие проектных решений, административные функции, выработка стратегии развития	Постановка целей команды. Разработка новых изделий, процессов, технологий. Принятие проектных решений, выработка стратегии развития, часть административных функций
Жизненный цикл	Постоянно действующие команды	Постоянно действующие команды
Управление	Самоуправление, ротация лидера.	Самоуправление, ротация лидера. Часть административных функций и контактов с внешней средой у менеджера (координатор)
Взаимодействие	Постоянный взаимный контакт, в том числе в ходе совещаний	Постоянный взаимный контакт, посредством компьютерных сетей
Методы	Методы исследования рынка и потребителей, планирования выполнения проекта, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации	Планирования выполнения проекта, контроля качества, измерения результатов, стандартизации, принятия решений, коммуникации

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Приложение Е
Некоторые выводы по результатам исследования команд Дж. Катценбаха и Д. Смита [13]

– Лучшие лидеры команд отличаются умением избегать ненужных действий.

– Если цель звучит как «стать командой», она не приводит к результату.

– В компаниях, в которых приняты высокие стандарты эффективности, появляется больше эффективных команд, чем в тех, где просто продвигаются идеи командного взаимодействия. Необходимо установить четкие требования к эффективности – и команды скорее всего сформируются наилучшим образом.

– Команда создается не в результате решения создать команду. В некоторых случаях несмотря на решения и усилия, команду создать не удается. Необходима миссия, единая для всех участников, равно важная для всех. Без этого вряд ли удастся получить команду.

– Нужна не команда, а эффективность в решении задачи. А команда – это средство достижения эффективности.

– Эффективность – смысл существования команд.

– Дисциплина. Она предполагает четкое структурированное описание всех процессов, требований и процедур, все правила и стандарты. Если все это будет – вы получите самую благоприятную из возможных среду для формирования команды.

– Команды способны изменить индивидуальное поведение своих участников и добиться высокой эффективности.

– Команды способны объединить навыки и опыт в гораздо большем объеме, чем можно аккумулировать у отдельно взятого сотрудника.

– Команды создают уникальную социальную среду.

– Современные преобразования в компаниях так или иначе связаны с развитием команд.

– Малая численность в команде приближает ее к более высокой эффективности.

– «Настоящая команда» – именно небольшое количество людей.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Учебное издание

Заремба Владлена Евгеньевна
Кантор Владимир Евгеньевич

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ТИМБИЛДИНГ

Учебное пособие

Верстка Ю.К. Трубкиной

Подписано в печать 21.04.2023. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 7,0. Тираж 110 экз. Заказ 394.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm