





## Георгий Ваниев

Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной деятельности»

и теста Ваниева ([testvanieva.kz](http://testvanieva.kz)). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012), сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012) ([george.vaniev.kz](http://george.vaniev.kz)) и др. С ним можно связаться по e-mail: [vaniev@mail.ru](mailto:vaniev@mail.ru).

Мы продолжаем разговор о теории организационной деятельности. Это наука о законах функционирования и развития организаций. Она предлагает новое, более глубокое видение систем управления коллективной деятельностью людей, понимание состава и особенностей механизмов сотрудничества, характера ментальности работников, открывает новые возможности в организационном строительстве. Формы организации принятия решений в разных механизмах сотрудничества существенно отличаются. Об этом и пойдет речь в очередной части статьи.



## Особенности принятия решений в разных механизмах

Порядок принятия решений — очень важный элемент организации.

Поскольку способы достижения согласованности действий в каждом механизме свои, то и формы организации принятия решений в разных механизмах сотрудничества будут различаться. В таблице 2 перечислены характеристики, достоинства и недостатки принятия решений в различных механизмах согласования.

**Машинальный механизм сотрудничества.** В его условиях решения никем не принимаются, так как всё происходит машинально. Сигналы же для начала слаженных действий подает тот, кто к этому привык, традиционно участвуя в машинном сотрудничестве (скажем, родитель, тренер или воспитатель). Неосмысленным критерием правильности действий является привычка или традиция.

**Принудительный механизм сотрудничества.** В принудительном механизме решения принимает принуждающий с учетом соотношения сил и, как правило, вопреки желаниям строптивых исполнителей. Очень часто в этом случае подавляется сопротивление исполнителей решению. Критерием правильности решений служит их соответствие распределению власти и силы, усиление принуждающего и предотвращение сопротивления ему со стороны исполнителей. Мнение исполнителей выявляется лишь для того, чтобы не допустить их самовольных действий.

**Таблица 2.**  
Характеристики, достоинства и недостатки организации принятия решений в различных механизмах сотрудничества.

Механизм сотрудничества	Кто принимает решение	Отношения при принятии решений	Открытость подготовки	Достоинства	Недостатки
Машинальный	—*	<i>нет, это подсознательная реакция</i>	—	простота, легкость, оперативность	неосмысленность, негибкость, неприменимость в динамичных условиях
Принудительный	диктатор, командир	приказ, угроза, запрет	скрытность	простота, оперативность возможность решать нежеланные задачи	приказы вопреки и назло грубы и неточны, полная зависимость от одного человека, неконтролируемость
Авторитарный	глава, начальник	авторитарное решение с учетом других мнений	частичная скрытность	эффективность в простых условиях при толковом лидере	сильная зависимость от одного человека, слабый контроль
Договорной	партнеры соглашения	нахождение компромисса между партнерами, заключение договора	частичная открытость	гибкость, приспособляемость, возможная экономичность	невозможность решать невыгодные и очень рискованные задачи
Коллегиальный	колеги	выработка консенсуса с коллегами, обсуждение и голосование	открытость	тщательность подготовки решений, вовлечение участников	длительность и сложность коллегиальных процедур
Саможеланный	сам исполнитель	самостоятельное и свободное решение	полная открытость	высокая ответственность	уникальность предпосылок, почти нигде не встречается

\* По сути решения принимаются не разумом какого-либо субъекта, а подсознательными рефлексам, привычками и стереотипами.

**Авторитарный механизм сотрудничества.** В авторитарном механизме решения принимает старший, руководитель, начальник. Критериями правильности решений служат указания вышестоящих должностных лиц, укрепление их авторитета и статуса. Мнения остальных участников сотрудничества по возможности выявляются, но не столько ради следования их предложениям, сколько для предотвращения появления недовольства и для укрепления авторитета главы. В первую очередь учитывается мнение руководящего состава. Голосование с подсчетом голосов не характерно для авторитарного принятия решений. Но если голосование проведено, то оно скорее служит индикатором лояльности руководству, а не показателем структуры мнений. Подчиненные здесь несамостоятельны и подвержены указаниям старших.

В авторитарном механизме в первую очередь учитывается мнение руководящего состава. Подчиненные здесь несамостоятельны и подвержены указаниям старших.

**Договорной механизм сотрудничества.** В договорном механизме роль решений выполняют соглашения (компромиссы) сторон, накладывающие обязательства на партнеров. При этом предполагается формальное равенство партнеров перед законом, наличие у каждого из них прав и ресурсов для заключения соглашений, а также определенная правовая среда, гарантирующая обоим участникам соблюдение партнером обязательств по условиям соглашений в рамках установленной материальной выгоды соответствие правилам и ти решений.

новленных правил и законов. Наряду законам служат критерием правиль-

Если участников договорного сотрудничества не двое, а множество, и достижение полного согласия всех технически и по сути невозможно, то устанавливаются специальные процедуры принятия решений с помощью голосования всех правомочных в этом вопросе лиц. В таких случаях обычно используется мажоритарное голосование, то есть принятие решений большинством голосов. Возможны и другие типы принятия решений с помощью голосования: квалифицированным или иным большинством, по принципу «один человек — один голос» либо с учетом доли собственности у каждого из голосующих, наличия у некоторых должностных лиц двух или более голосов и т. д.

В случаях, когда невозможно заключить соглашение между участниками в рамках имеющихся правил и таким образом разрешить неурегулированное разногласие, стороны могут обратиться к третьей стороне, пользующейся у них доверием. Это могут быть: суд, арбитраж, третье лицо, голосование некоторой группы лиц, уполномоченных на принятие решения большинством голосов. При договорном механизме согласования решения обычно документируются установленным образом и в дальнейшем являются аргументами в спорах, в судебных и досудебных разбирательствах.

**Коллегиальный механизм сотрудничества.** При использовании механизма коллегиального сотрудничества организация принятия решений резко усложняется, поскольку такое сотрудничество предусматривает наличие и сохранение общности интересов, целей, подходов и суждений участников. При этом критерием правильности решений служит их соответствие общим интересам коллектива. Таким образом, предполагается, что коллегиальные решения возможны только при преобладании общих интересов над личными, высокой компетентности участников и достаточно высокой доверии между ними.



Если в принудительном механизме сотрудничество («согласие» всех участников) достигается простой угрозой, в авторитарном — почитанием старших, в договорном — выгодой, то в коллегиальном необходимо реальное согласие людей, которые по сути никому не подчиняются, юридически и практически независимы и обладают правом вето. Достичь с ними согласия гораздо сложнее. Требуются убедительные аргументы, способность не только хорошо излагать мысли, но и убеждать с помощью логики, осведомленности, более глубоких и обширных знаний. Угрозы, звания и деньги здесь бессильны.

Классическая форма коллегиальных решений — консенсус. Коллегиальность в организации принятия решений возникает не вдруг, не на пустом месте, а вырастает постепенно

### Договорно-коллегиальный механизм сотрудничества

В настоящее время практически ещё нигде нет чисто коллегиальной организационной системы. Даже в тех организациях, где больше других продвинулись на этом направлении, используются переходные, договорно-коллегиальные формы принятия решений. В них обычно присутствуют базовые договорные процедуры, создающие правовые предпосылки для принятия коллективных решений, а также коллегиальные процедуры голосования и подсчета голосов. Поэтому отметим договорно-коллегиальные процедуры принятия решения.

Они обычно предусматривают следующие этапы:

- договорное установление правил и областей коллегиального принятия решений;
- договорное определение состава участников принятия решений;
- обеспечение участников необходимой информацией;
- проведение голосования со сбором оценок или голосов;
- предварительная техническая обработка результатов голосования;
- коллегиальное обсуждение, принятие и утверждение результатов общего решения.

Достоинство такой процедуры заключается даже не столько в высокой надежности получаемого решения, исключении случайных, грубо субъективных ошибок, сколько в сознательной поддержке всеми участниками общего решения, готовности его осуществлять. Недостаток же – в сложности и длительности (ручных) процедур.

Существуют столь сложные сферы деятельности, в которых мнения голосующих практически всегда расходятся. И нужно свести все мнения и позиции участников к некоей единой форме. Так, например, принимают решения судьи в фигурном катании. Скажем, каждый судья оценивает по-своему (в рамках определенных правил) выступление фигуриста, а затем автоматизированная система рассчитывает общую сумму баллов или средний балл. Затем полученная величина утверждается коллегией и объявляется как результат выступления. Возможны и другие варианты порядка расчета общего решения. В целом, это типично договорно-коллегиальная процедура.

из совершенствования авторитарно-договорных форм организации принятия решений. Важнейший фактор организации принятия коллегиальных решений — компетентность участников. Поэтому обычно к голосованию по принятию решений привлекаются не все участники организации, а лишь достаточно компетентные сотрудники, обладающие достаточными знаниями, умениями и опытом. Иными словами, лишь лица, имеющие достаточный уровень или статус по признаку компетентности.

**Классическая форма коллегиальных решений — консенсус. Коллегиальные решения возможны только при преобладании общих интересов над личными, высокой компетентности участников и доверии между ними.**

Освоение сложнейшей процедуры консенсуса развивается поэтапно, проходя через договорной учет мнения партнера, затем выражается простым большинством голосов, далее — частичным учетом и мнения меньшинства, например, соблюдением правила решать вопрос не менее, чем 75% или не менее 80 % голосов. И только потом можно будет эффективно применять консенсус.

**Саможеланный механизм сотрудничества.** В саможеланном механизме сотрудничество происходит по личному желанию, бескорыстному интересу или увлечению. Каждая из сторон принима-

ет самостоятельное и свободное решение. Общность желаний и интересов обеспечивает существование решения. Если такая ситуация сложилась, решения правильны по самой сути, критерии их правильности не нужны.

## Скорость и качество принятия решений

Рассматривая организацию принятия решений, проанализируем, какую оперативность и степень качества решений обеспечивает каждая из рассматриваемых систем принятия решений. В принудительном механизме сотрудничества скорость принятия решений высокая, но их качество обычно низкое. Мы видели, что в принудительном механизме согласования принимаемые решения совершенно не застрахованы от ошибок, поскольку поправить их решение некому. В армии низкое качество приказов младших командиров вошло в поговорку: не торопись, солдат, выполнять приказ — будет команда «отставить».

Нередко «диванные» вояки задним числом упрекают какого-то полководца в допущении больших потерь, мол, была возможность победить меньшей кровью. Кто же спорит? Всегда что-то можно сделать лучше. Но история не знает сослагательного наклонения, и она отобрала для управления войсками принудительный механизм как самый подходящий в условиях войны. Он достаточно оперативен, но, увы, часто рождает решения неудовлетворительного качества. Почти всегда не хватает времени на достаточно полный сбор разведанных и ещё меньше времени остается на их анализ. Только гениальным и удачливым полководцам удается быстрее и правильнее, чем противнику, принимать решения и отдавать приказы в условиях значительной неопределенности. Принудительный механизм процедурно очень несовершенен, но пока во многих сферах он незаменим.

В авторитарном механизме согласования положение с принятием решений несколько лучше, но их качество всё ещё очень слабо страхуется и массово допускаются ошибки.



**Рис. 12.**  
Соотношение оперативности принятия решений в разных механизмах сотрудничества.



Примечание. Приведенные доли оперативности при принятии решения – условная иллюстрация последовательного прироста или убывания оперативности при переходе к иному механизму сотрудничества.

Договорная организация существенно повышает качество решений и обеспечивает существенный рост их эффективности. Однако жизнь показала, что стихийность неуправляемых рыночных процессов на макроуровне может массово обесценивать решения при договорном типе организации (например, во время кризисов, в неблагоприятной макроэкономической ситуации и других стихийных или непредвидимых ситуациях). Руководители даже с большим интеллектуальным потенциалом в рыночной среде часто оказываются беспомощны против стихийных сил.

Коллегиальная организация принятия решений зачастую способна обеспечивать высокое качество сложных решений. Коллегиальные решения обычно хорошо обдуманы, всесторонне взвешены, но поэтому они не быстры. Нередко отстают от жизни. Кстати, существуют определенные методы ускорения принятия решений и повышения их качества (предварительная проработка, нормирование, автоматизация, использование советников и консультантов).

На рис. 12 показана оперативность и длительность принятия решений в разных механизмах. На рис. 13 представлено качество систем принятия решений в разных механизмах согласования. Такова объективная закономерность последовательного изменения параметров принятия решений.

**Рис. 13.**  
Качество принятия решений в разных механизмах сотрудничества.



Примечание. Приведенные уровни качества решения – условная иллюстрация последовательного прироста или убывания качеств при переходе к иному механизму сотрудничества.



Рыночная среда неслучайно использует два механизма сотрудничества — авторитарный и договорной. В этой паре авторитарный механизм более оперативный, а договорной — более качественный. Они дополняют друг друга. Сколько бы не изучалась конъюнктура рынка, исчерпывающих сведений и точных прогнозов получить не удастся. Если бы не принимались в рискованных ситуациях волевые, авторитарные решения, то рынок, наверное, давно бы заглох. Из рассмотренных закономерностей следует, что для предпринимательского успеха требуется баланс из тщательного расчета, волевого решения и удачи.

\*\*\*

Отношения между сотрудничающими людьми часто выливаются в соперничество. Например, силовые разборки, конфликты, угрозы, борьба за превосходство или положение в обществе, соперничество за ресурсы, конкуренция за выгоду и др. Это естественное проявление отношений сотрудничества, следствие различий в намерениях и поступках участников организационной системы. Конфликты разрешаются с помощью согласовательной функции соответствующего механизма. Об этом мы поговорим в следующей части статьи.