

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

**Б.Б. Коваленко**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Курс лекций, часть I

**Учебное пособие**

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

**Санкт-Петербург**

**2015**

УДК 658.1  
ББК 65.290-2  
К 56

**Коваленко Б.Б.** Основы менеджмента: Курс лекций, часть I: Учеб. пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 78 с.

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Основы менеджмента» в части I одноименного Курса лекций изложено содержание общих положений менеджмента и положений, характеризующих среду функционирования современного менеджмента. Курс лекций предназначен для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент очной и заочной форм обучения.

**Рецензенты:** кафедра Менеджмента и права ФГОУ ВПО СПб ГПУ Растительных полимеров (зав. кафедрой, кандидат экон. наук, доц. О.Н. Богатырева); доктор экон. наук, доц. ФГОУ ВПО СПбГЭУ А.И. Попов

**Рекомендовано к печати Советом факультета экономки и экологического менеджмента, протокол № 3 от 29 октября 2013 г.**



**Университет ИТМО** – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 – 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015

© Коваленко Б.Б., 2015

# 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

## 1.1. Деятельность менеджера

Термин **management** в значении “управление коммерческими делами”; “способ, манера обращения с людьми”; “власть и искусство управления”; “особый род умения” и “навыки администрирования” стал использоваться во второй половине XVII века.

Термин «менеджмент» имеет смешанные корни:

- латинское **manus** – рука, власть и сфера полномочий;
- итальянское **manneggiare** – управления собственностью;
- французское **manerie** – управление предприятием;
- английские **manage, manager, management** первоначально

имели отношение к управлению лошадьми, искусству верховой езды. А слово «менеджер» понималось как искусный наездник, человек, способный укротить дикую лошадь [1, с.24].

За последние три столетия многое изменилось. Понятие «современный менеджмент», сегодня представляет собой, по сути, явление XX – начала XXI вв. Именно в этот период, англоязычное «менеджмент» в русском языке стало означать «управление» и получило весьма широкое распространение.

Понятие «управление» характеризует различные сферы организованных процессов, происходящих в природе, науке, технике, экономике, обществе и повседневных делах каждого человека. Термин «управление» имеет глубокие корни и варианты самых различных толкований, которые означают не только всевозможную деятельность, но и названия различных систем, административных и структурных органов, осуществляющих функции управления, и т.д. Несмотря на то, что «управление» является русским и давно привычным словом, а английское слово «менеджмент» широко стало использоваться в российской практике сравнительно недавно, в отечественной науке эти термины, чаще всего, рассматриваются как идентичные и взаимозаменяемые.

Однако, на наш взгляд, понятие «менеджмент» имеет более узкую, специфическую сферу применения и рассматривается как наука и особый вид профессиональной деятельности, направленной на обеспечение эффективного функционирования людей в группах и организациях.

Понятие «управление», так же как понятие «менеджмент» имеет несколько значений, но большинство из них касается организации управленческой деятельности коммерческих и некоммерческих образований, где это понятие полнее и конкретнее отражает содержание работы должностных лиц, выполняющих функции руководителя (менеджера). В сфере хозяйствования использование понятия «менеджмент» не всегда удачно согласуется с общепринятым определением управленческих процессов, а в некоторых случаях искажается их смысловое значение.

Итак, то, что фактически рассматривается в качестве менеджмента, в разных культурах может иметь более узкие или широкие границы в зависимости от научных, профессиональных или иных местных особенностей.

**Менеджмент** – вид профессиональной деятельности, направленной на эффективное и рациональное достижение целей организации посредством выполнения функций планирования, организации, лидерства, мотивации и контроля над использованием организационных ресурсов (рис. 1). Определение включает ключевые идеи: функции, цели и ресурсы организации [2, с. 24–25].



Рис. 1. Процесс менеджмента

**Деятельность менеджера** – применение менеджером средств воздействия на исполнителей ради достижения цели организации, которой он руководит [3, с. 59; 2, с. 39].

**Для этого менеджеру необходимо:**

- спланировать работу;
- расставить персонал и координировать его действия;
- принимать наилучшие управленческие решения;
- активизировать и стимулировать деятельность персонала;

- осуществлять контроль и учет выполненной работы;
- анализировать полученные результаты;
- разрабатывать и реализовывать меры по развитию.

**Предметом** деятельности менеджера являются:

- структура организаций;
- внешняя и внутренняя среда организаций;
- деловые коммуникации;
- методы менеджмента;
- выработка управленческих решений;
- динамика групп, власть и лидерство;
- управление персоналом;
- конфликты и их разрешение;
- этика менеджмента;
- эффективность управления организацией и т.д.

**Цель менеджера** – выполнение показателей формального плана по удовлетворению запросов людей в потребительских благах и услугах, которые производятся организацией.

**Метод достижения цели** – оптимальное сочетание административных и экономических рычагов управления с учетом действия внешних угроз и возможностей, сильных и слабых сторон организации.

**Менеджер** – руководитель, прошедший процедуры профессионального отбора и специальной подготовки в области управления организацией, способный к достижению поставленных собственником целей и задач, соответствующих уставу организации.

Деятельность менеджера отличается характерными чертами:

- организация и управление людьми, занятыми в процессах производства различных видов продуктов;
- использование в работе административных и экономических методов управления. Административно культивировать подчинение, а экономически – пробуждать интересы работающих, мотивировать трудовую деятельность, стимулировать производительный труд и рациональное распределение ресурсов;
- внедрение инноваций (новых технологий, оборудования, товаров и услуг), для достижения долгосрочного успеха организации.
- видение перспектив развития организации;
- умение стратегически мыслить и разумно рисковать;
- умение принимать решения и брать ответственность на себя.

Менеджеры не случайно должны обладать перечисленными чертами. На менеджера возлагается ответственность за деятельность организации. Именно менеджеры отвечают за результаты использования ресурсов, которыми наделена организация для достижения целей, поставленных ее учредителями.

Для подчинения всей совокупности процессов и действий членов организации единой цели менеджеры создают организационную структуру. Подчинение цели означает, что организация должна получить результат:

- прибыль;
- увеличение доходов участников организации;
- удовлетворение социальных потребностей и т.п.

Обязанность менеджера, таким образом, заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации.

**Эффективность организации** – это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация может выполнять свои функции, т. е. предоставить потребителям необходимые им товары и услуги.

**Рациональность действий менеджеров** – оценка количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (сырье, материалы, денежные средства и сотрудники, задействованные в производстве данного объема продукции или получении определенного результата). По сути, имеется в виду объем ресурсов, необходимый для производства товара или услуги. Рациональность может быть рассчитана как количество ресурсов, использованных для производства товара или услуги.

Менеджеры должны создавать условия для рациональной и эффективной работы организации. Деятельность менеджеров заключается в нахождении и применении способов повышения рациональности, при одновременном стремлении и к достижению целей компании по качеству обслуживания и удовлетворенности потребителей конечного продукта [4, с. 31–38]. То есть, главная обязанность менеджеров состоит в обеспечении высокой результативности работы, выраженной в степени достижения целей организации при эффективном и рациональном использовании имеющихся ресурсов.

## 1.2. Типы менеджеров

Типология менеджеров раскрывает их положение в организационной иерархии (рис. 2) [1, с. 25; 2, с. 33–35; 4, с. 26–28].

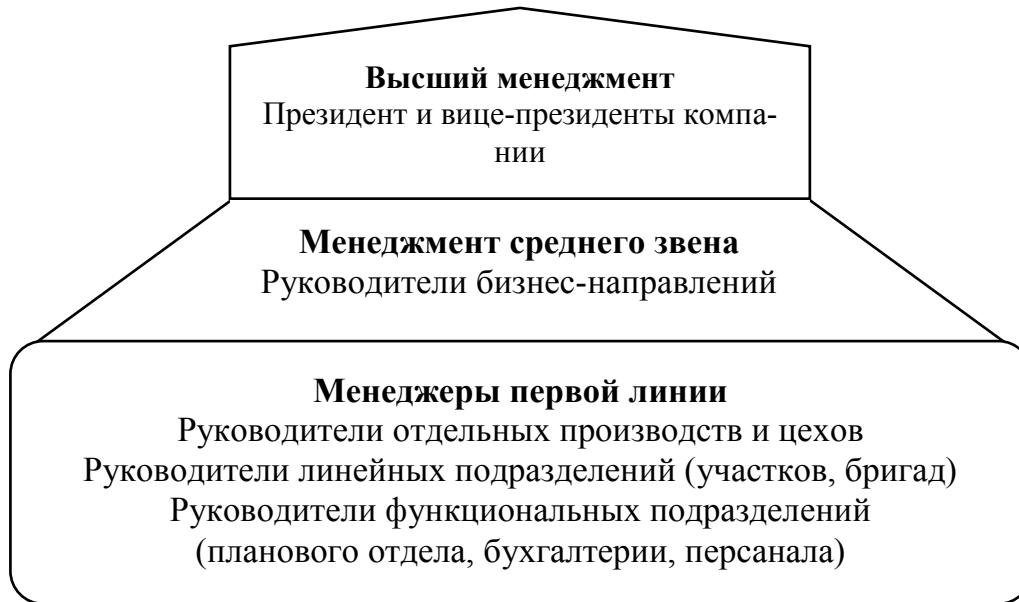


Рис. 2. Уровни иерархии менеджмента организации

**Высшие менеджеры** (президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты) находятся на вершине пирамиды управления организацией. Они несут ответственность за все, что происходит в организации: от постановки целей и разработки стратегий до принятия решений и мониторинга последствий. В число их обязанностей, входит, как правило, – осуществление коммуникаций, формирование видения корпоративной культуры и поддержание предпринимательского духа. Высшие менеджеры должны во все большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

**Менеджеры среднего звена** занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших подразделений организации. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по долж-

ности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

**Менеджеры первой линии** несут непосредственную ответственность за производство (мастера производственных участков, линейные менеджеры, офис-менеджеры и т. д.). Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

**Функциональные менеджеры** отвечают за работу отделов, выполняющих одну из функций, необходимую для работы всей организации. Их подчиненные обладают схожими навыками и опытом (отделы рекламы, продаж, кадров, финансов, и т.д.).

**Линейные менеджеры** несут ответственность за деятельность производственных и маркетинговых отделов, выпускающих и реализующих товары или услуги.

**Менеджеры проектов** выполняют жизненно важную роль в современных организациях, но функционируют, как правило, вне иерархии. При создании новых товаров они координируют взаимодействия маркетологов, финансистов и производственников. По мере сокращения уровней иерархии, перехода к горизонтальным структурам, потребность в менеджерах проектов возрастает. Одно из основных требований к таким руководителям – управленческие навыки, так как для достижения успеха проекта им необходимо координировать работу самых разных сотрудников.

### 1.3. Роли менеджеров

**Роль менеджера** – набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение важнейших управленческих функций (планирование, организацию, лидерство и контроль). Для понимания особенностей деятельности менеджера роли подразделяются на категории, но в реальной жизни менеджмент не может осуществляться в виде набора независимых действий, поэтому все роли находятся в постоянном взаимодействии [2, с. 41–43].



Основные роли могут быть сгруппированы:

1. Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие массивов информации.

1.1 Наблюдатель предполагает получение информации из множества источников (от руководителей, коллег и подчиненных, средств массовой информации, внешних субъектов).

1.2 Проводник и оратор прямая противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передает текущую информацию другим людям в организации и за ее пределами.

2. Межличностные роли предполагают акцент на отношения с другими людьми и использование навыков работы с людьми.

2.1 Глава проводит в подразделении церемонии и различные символические мероприятия.

2.2 Лидер мотивирует подчиненных, для оказания влияния использует коммуникации.

2.3 Связующее звено создает условия для устойчивости информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами.

3. Роли, связанные с принятием решений. Становятся заметными в процессе подготовки к управленческому решению.

3.1 Предприниматель заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее.

3.2 Пожарный занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчиненными или подразделениями организации.

3.3 Распределитель ресурсов связан с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов.

Выполнение ролей зависит от факторов:

- место менеджера в организационной иерархии;
- природные способности и навыки менеджера;
- тип организации;
- цели организации и т.п.

Несмотря на отличия ролей, менеджерам периодически приходится исполнять те или иные в разные периоды времени. Чтобы знать, какая роль требуется в тот или иной момент времени, менеджеры должны контролировать организацию и ее среду.

## 1.4. Основы методологии менеджмента

Методология в буквальном значении есть учение о методах познания. Логос – наука, знание. Метод – путь, направление познания. Методология определяется как система, в которой можно реализовать следующие функции:

- создание новых знаний на основе научных методов и принципов познания;
- структурирование новых знаний в виде специальных понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий на основе использования законов логического мышления;
- организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт) на основе методологии конкретных наук применительно к предметным областям.

Основы методологии менеджмента включают:

- диалектический метод познания, позволяющий анализировать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии;
- обобщение результатов анализа на основе единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Элементами методологии менеджмента являются:

- экономические и правовые науки;
- теория систем, в основе которой понятие «система» как совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели;
- ситуационный подход, рассматривающий ситуацию как набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют;
- количественные методы обоснования решений задач во всех областях целенаправленной человеческой деятельности, позволяют получить решения, отвечающие целям организации;
- прогнозирование – наука о законах и способах разработки прогнозов развития систем: определение будущих значений величин на основе имеющихся данных, определение различных сценариев

развития ситуации, определение тенденций развития каких-либо сфер деятельности человека, целеполагание, т.е. определение желательных будущих состояний организации, планирование деятельности организации для достижения поставленных целей и др.;

- теория принятия решений исследует, как человек или группа людей принимают решения и разрабатывает методы принятия решений, помогающие обосновать выбор альтернативы из нескольких возможных при различных ситуациях неопределенности и риска;

- теория организации, объясняющая, для чего организации нужны, какими они бывают и как создаются, функционируют, изменяются; изучает влияние, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов;

- психология, которая изучает закономерности, механизмы и факты психической жизни человека: обучение, тренировка, мотивация, реализация личности, восприятие окружающего мира, удовлетворенность работой, оценка действий, отношение к труду, формы поведения;

- социология, изучающая общество как целостный социальный организм; социальные общности и взаимоотношения между ними; социальные процессы, социальные организации; взаимодействие личности и общества; закономерности социального поведения людей; групповую динамику; нормы, роли, вопросы статуса и власти, конфликты, бюрократию, организационную культуру, социализацию и др.;

- социальная психология – отрасль психологии, изучающая закономерности: поведения человека в социальной организации; взаимоотношений людей в процессе совместной деятельности; развития нравственно-психологического климата в коллективе; возникновения и развития коллективных и личностных установок, мотивов, побуждений; возникновения и разрешения межличностных конфликтов; лидерства и индивидуального стиля деятельности; поведения и социально-психологической адаптации людей в стрессовых ситуациях и т.д.;

- антропология, которая исследует: происхождение и эволюцию человека как особого социобиологического вида; образование человеческих рас; нормальные вариации физического строения человека внутри этих рас, в том числе в связи с особенностями окружающей людей среды; этнические особенности, сравнительные ценности, нормы и т.д.

В методологии важнейшее место занимают методы научных исследований. Методы – приемы обретения новых и проверки на истинность ранее полученных знаний. Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и организованность в построение и функционирование систем управления.

Общими методами исследований в научном менеджменте являются: методы получения экспертной информации – эксперимент; тестирование, анкетирование, интервьюирование; документационное обеспечение организации; моделирование ситуаций и т.д.

### **1.5. Методы и инструменты менеджмента**

**Методы менеджмента** – методы управляющего воздействия, которые применяются в работе менеджера с учетом особенностей и характера воздействия на объект управления:

- административные – представлены совокупностью средств правового воздействия на отношения сотрудников в процессе производства. К таким приемам относятся:
  - нормирование деятельности сотрудника;
  - наделение сотрудника полномочиями и обязанностями;
  - регламентация сфер деятельности подчиненных;
  - постановка задач и контролирование их выполнения и т.д.
- психологические – представлены совокупностью средств, используемых в управлении социальными процессами:
  - способы мотивации сотрудников;
  - подходы к созданию режима благоприятной атмосферы для всестороннего развития каждого члена коллектива;
- экономические – направлены на реализацию экономических интересов учредителей и сотрудников в пределах достигнутых результатов функционирования и развития организации. Включают:
  - коммерческий расчет, призванный обеспечить необходимое соотношение затрат и результатов в процессе достижения целей, поставленных перед организацией;
  - ценообразование, предполагающее установку уровня цен на основе целевой нормы прибыли с учетом издержек производства;

- обеспечение финансирования подразделений;
- страхование и т.д.;

В настоящее время наблюдается постепенный переход от административных методов к экономическим.

**Инструменты менеджмента** – совокупность методов, методик и моделей, используемых при решении задач и достижении целей менеджмента, его информационного, методического и организационного обеспечения. Эффективность и перспективность управленческой деятельности в современных сложных и крайне динамичных условиях невозможна без использования современных инструментов менеджмента (методик, методов, концепций и т.д.).

Инструменты современного менеджера:

- экономические – применяются в процессе воздействия на людей, вступивших в экономические отношения с организацией: заработная плата, себестоимость продукции, ценообразование, прибыль и т.д.;
- организационные – методы проектирования, планирования, регламентации и нормирования процессов функционирования и развития организации и дисциплинирования ее коллектива. Данные инструменты применяются благодаря силе и авторитету власти на основе законов, приказов, распоряжений, инструкций и т.д.;
- институциональные – используются при воздействии на индивидуальное и групповое сознание людей. Инструменты этой группы основываются на нормах морали, этики, воспитания и т.д.;
- технические – нацелены на активное использование новейших технических средств для установления коммуникаций в управленческой системе, установления ее связи с внешней средой и для реализации функций менеджмента: планирования, организации, координации, принятия решений, контроля и т.д.
- целевые – применяются в критических, нештатных ситуациях, например, в условиях кризиса, стихийного бедствия, аварии или чрезвычайной ситуации: тренинги и сборы, которые позволяют оперативно скоординировать действия руководства и подразделений, выявить неверно принятые решения.

## 1.6. Инфраструктура менеджмента

**Инфраструктура менеджмента** включает совокупность условий, обеспечивающих эффективное управление организацией:

- научно-методическое обеспечение: современные научные методы управления, исследования систем управления, передового отечественного и зарубежного опыта, инструментов управления, перспектив развития организации;

- финансовое обеспечение: обоснование, планирование и получение финансовых средств на проведение работ по управлению объектом, составление сметы затрат и контроль над ее исполнением;

- материально-техническое обеспечение: средства получения и обработки информации, необходимой для управления;

- организационное обеспечение: разработка и реализация проектов повышения производительности труда, организации, специализации и кооперации рабочих мест на основе современных принципов; организация ведения информационно-справочного аппарата; структурирование системы управления;

- правовое обеспечение: формирование правовой базы действий, связанных с управлением, включая хозяйственное, гражданское, административное, трудовое и другие виды права, а также нормативные документы всех уровней, регламентирующие деятельность работников подразделений и организации в целом;

- информационное обеспечение: получение и обработка всей доступной информации для принятия управленческих решений, включая сведения о состоянии и тенденциях развития внешней среды и самой организации;

- кадровое обеспечение: наличие квалифицированного персонала на всех позициях системы управления организацией, который в состоянии самостоятельно осуществлять весь цикл управленческих функций.

- институциональное обеспечение: формирование традиций, правил и норм поведения сотрудников и менеджеров; создание корпоративных ценностей.

## 1.7. Система управления

**Система управления** – совокупность органов, взаимодействие которых позволяет реализовать функции управления организацией: планирование производства, мотивация и стимулирование сотрудников, контроль над использованием ресурсов и т.д.

**Структура управления** – совокупность органов управления, которые находятся в определенном соотношении и соединены коммуникационными каналами.

**Система управления** характеризуется:

- соответствием целям организации;
- техническим оснащением;
- составом, направленностью элементов;
- соподчинением звеньев по уровням управления;
- специализацией функций управления;
- централизацией или децентрализацией полномочий;
- характером внутренних и внешних связей;
- стабильностью или изменчивостью поведения;
- восприимчивостью к внешним влияниям.

**Принципы построения системы** управления:

- сопряженность целей, функций, полномочий;
- компетентность персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность.

Система управления находится в постоянном изменении. Это может быть рост (увеличение числа элементов, связей между ними) и развитие (рационализация функций, процедур и пр.). Рост ведет к увеличению численности управленческого персонала и количества внутренних взаимосвязей. Это может быть сокращение размеров и деградация (сокращение количества элементов, изменение их размеров и качества и т.д.).

Система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем. Границы между этими подсистемами весьма условны. Взаимодействие между ними осуществляется управленческим аппаратом посредством механизма управления.

### **Элементы системы управления:**

- Управляющая подсистема принимает и транслирует управленческие решения, посредством планирования, мотивации, стимулирования и контроля оказывает влияние на их выполнение. Имеет иерархическую структуру, элементы которой находятся в соподчинении. К понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта можно включить элементы, которые связаны с выработкой решений. Субъектом является лицо, способное к выбору деятельности, исполняемой роли для себя и для других, к выработке целей и способов их достижения. Субъекты классифицируются по характеру, содержанию и масштабу деятельности. Сила и глубина воздействия управляющей подсистемы должна соответствовать восприимчивости управляемой.

- Управляемая подсистема воспринимает управляющие воздействия и преобразует в соответствии с ним поведение объекта, на который оно направлено (личные интересы, цели работников и т.д.). В условиях иерархичности управления большинство его звеньев, в зависимости от конкретной ситуации, может принадлежать то к управляющей, то к управляемой подсистеме. К понятию «управляемая подсистема» близко понятие «объект управления», однако они не тождественны. К объекту управления следует относить те элементы организации (а не только системы управления), которые воспринимают управленческое воздействие и подчиняют ему свое поведение и развитие. Так, в качестве объекта можно рассматривать группу людей, отдельную личность, процесс, отношения людей и т.д.

Объект управления возникает не сам по себе, а только в случае использования его в этом качестве. Объект выполняет определенную роль в конкретном отношении. Объект отличается от субъекта функцией, а не субстанцией, поэтому одно и то же образование в одной ситуации бывает субъектом управления, а в другой его объектом. Обычно субъект управления по масштабу меньше объекта и сложность его ниже; но он более активен и динамичен. Объект, наоборот, обладает инерционностью, на преодоление которой обычно требуется немалая энергия.

В развитии объекта управления может наступить момент, когда дальнейшее движение продолжается по нескольким направлениям. Возникает неопределенность, называемая энтропией. Чем больше существует вариантов, тем выше степень энтропии, и тем сложнее



управлять. Энтропия зависит также от степени приемлемости вариантов решений теми, кто должен их исполнять.

- Управленческий аппарат – субъект управленческой деятельности, который имеет организационное и юридическое оформление в виде руководящей должности или совокупности должностей, образующих подразделение организации. Это может быть отдельный руководитель или группа руководителей. Субъект управления генерирует и реализует решения, регламентирующие функционирование объекта управления.

От субъекта управления следует отличать субъектов управленческой деятельности: людей, в которых персонифицируются управленческие отношения; руководителей и сотрудников подразделений управления.

Для того, чтобы взаимодействие между управляющей и управляемой подсистемами было эффективным, необходимо выполнение ряда условий:

- подсистемы должны соответствовать друг другу;
- управляющая и управляемая подсистемы должны быть совместимыми друг с другом;
- в рамках единства управляющая и управляемая подсистемы должны обладать относительной самостоятельностью;
- управляющая и управляемая подсистемы должны осуществлять между собой обратную связь, определенным образом реагируя на информацию, полученную от другой стороны;
- управляющая и управляемая подсистемы должны быть заинтересованы в четком взаимодействии.

Перечисленные условия должны обеспечить управляемость объекта, его реакцию на управляющее воздействие. Эта реакция может проявляться как готовность выполнения соответствующих требований, бездействия, противодействия, формальных действий, сотрудничества. Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

В рамках системы управления между ее управляющей и управляемой подсистемами существуют самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономер-

ные и случайные. Через эти связи осуществляется действие механизма управления.

• Механизм управления – совокупность способов и средств воздействия управляющей подсистемы на деятельность управляемой подсистемы. Механизм управления состоит из административных, экономических, организационных и иных методов управления.

Механизм управления должен:

- соответствовать целям и задачам объекта управления;
- учитывать реальные условия осуществления управленческой деятельности;
- предусматривать надежные, сбалансированные методы воздействия на управляемый объект;
- поддаваться контролю;
- совершенствоваться.

Признаки эффективности механизма управления:

- оперативность, надежность, качество принимаемых решений и минимум связанных с этим затрат времени;
- экономия расходов на содержание аппарата управления;
- улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда, снижение доли работников управления в совокупном персонале организации.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей, своевременности и полноты информации, развития социально-психологических качеств менеджеров.

## **1.8. Научный менеджмент**

Научный менеджмент – одно из новых явлений современного мира науки, но имеет свою, относительно самостоятельную научно-методическую основу, базируется на собственных концепциях, принципах и методах, представляет совокупность знаний о явлениях и процессах воздействия на поведение людей в организациях; методологии планирования и прогнозирования последствий изучаемых процессов; закономерностей лидерства, мотиваций, коммуникаций и контроля.

Научный менеджмент позволяет создавать теории, которые подтверждают или опровергают гипотезы о формах и направлениях эволюции явлений и процессов, а так же предвидеть новые явления и процессы [1, с. 37–56; 5, с. 397–446; 2, с. 56–70; 6, с. 92–111; 4, с. 41–57; 7, с. 436–530]. Для познания своего предмета, научный менеджмент располагает диалектическими методами познания, методами анализа и синтеза, восхождения мысли от абстрактного к конкретному и т.д.

**Научный менеджмент** направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, устанавливает связи между причиной и следствием, выявляет факторы и условия, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным.

**Научную основу** менеджмента, представляет сумма знаний об управлении в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления людьми и их группами в процессе производства благ.

В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении, которые позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и политику организаций. Они служат опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики. Поэтому наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Менеджмент как наука сформировался в рамках классического направления менеджмента ближе к началу XX века. Создание крупного производства вызвало к жизни новые, неизвестные до той поры функции: оснащение техникой, организация профессионального управления, подготовка персонала, его обучение, планирование, мотивирование и стимулирование и т.д. Менеджмент того времени исповедовал рациональность производства и управления, рассматривал организацию как эффективно функционирующий механизм.

**Классический менеджмент** представлял три самостоятельных области знаний: научный менеджмент, концепции бюрократических организаций и административных принципов.

• Научный менеджмент. Основоположник Фредерик Тейлор (1856–1915), высказал предположение о том, что основным препят-

ствием роста производительности труда является низкий уровень менеджмента. Необходимо было изменить принципы управления и осуществлять их в строгом соответствии с научными рекомендациями. На смену решениям, основанным на практике и традициях, должны прийти процедуры, разработанные на основе тщательного изучения конкретных ситуаций. Решая эту задачу, Ф.Тейлор анализировал затраты времени на выполнение отдельных операций по разгрузке железнодорожных вагонов с железной рудой и погрузке готовой продукции. Результаты анализа показали, что устранение лишних движений в процессе труда, использование более совершенного оборудования и изменение процедуры позволят повысить производительность каждого втрое. Была предложена система стимулирующих мер по оплате труда.

Генри Гантт (1861–1919) разработал метод, который позволил отобразить плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства. Лилиан Гилберт (1878–1972) и Фрэнк Гилберт (1868–1924) разработали метод анализа движений работников в процессе труда, в котором особое внимание уделялось рационализации труда и стремлению найти наилучший способ выполнения работы.

Использование новых подходов позволило разработать стандартные процедуры: организации труда по видам деятельности; отбора работников, обладающих соответствующими способностями; обучения эффективным методам труда; обеспечения процесса выполнения рабочих заданий и устранения возможных препятствий; материального стимулирования. Практическое применение принципов научного менеджмента позволило добиться повышения производительности труда. Однако недостаточное внимание к возрастающим потребностям сотрудников и социальному контексту труда привело к усилению конфликта между менеджментом и рабочими. Распространение научного менеджмента способствовало более интенсивной эксплуатации наемных работников, что отнюдь не способствовало сотрудничеству менеджеров и рабочих.

- Концепция бюрократической организации разработана Макс Вебером (1864–1920). Акцент сделан на рационалистической основе, безличном управлении, четком определении должностных обязанностей, ответственности работников, ведении формальной отчетности, отделении собственности от управления. Основанная на рациональной власти организация отличается более высокой эффективно-

стью и гибкостью, быстрее приспосабливается к переменам, поскольку она в меньшей степени зависит от воли и желаний конкретных людей. Организационная рациональность означала, что критерием отбора и продвижения работников по службе выступает их компетентность. Все в организации должно быть основано на правилах и ведении отчетности, что и позволяет обеспечить преемственность. Эффективность работы менеджера зависит не от его личностных характеристик, а от формальной власти, которой он располагает на данной должности. Бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействий: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться чрезвычайно высокой эффективности деятельности.

- Административные принципы концентрируют внимание не на проблемах организации труда рабочих, а организации в целом, по таким функциям менеджмента как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих. Основной вклад в развитие концепции административных принципов внесли Анри Файоль, Мари Паркер Фоллет и Честер Бернارد. Анри Файоль (1841–1925), обобщил свои взгляды на менеджмент и выделил базовые принципы менеджмента, некоторые из которых сохраняют свою значимость для теории управления и по сей день: единовластие, разделение труда, специализация управленческого и технического труда, единство направления и единый план работы, скалярная цепочка управления и т.д. Эти принципы должны применяться в любой организации вне зависимости от ее внутреннего устройства. Определены основные функции менеджмента: планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль, которые сохраняют свое значение и в современных концепциях управления.

Мари Паркер Фоллет (1868–1933) разработала концепцию лидерства, привлечения внимания к людям, а не к решению проблем технического процесса. М. Фоллет анализировала проблемы взаимодействия менеджеров и организаций, этики, власти, лидерства, максимизации отдачи подчиненных. Концепции наделения властью, оказания работникам помощи, нежели осуществление жесткого контроля, независимо от их властных полномочий, открыли новую эру в теоретических исследованиях.

Чарльз Барнард (1896–1961) исследовал неформальную сторону деятельности организации. Неформальная организация существует внутри любой организации; ее образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Ученый настаивал на том, неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации. Кроме того, разработана теория принятия власти, утверждающая, что обладающие свободой воли индивиды имеют право решать, следовать ли им приказам менеджмента или нет. Как правило, люди подчиняются приказам, потому что это приносит выгоду им самим, однако они должны помнить и о наличии другого пути. Менеджеры обязаны обращаться со своими работниками подобающим образом, так как принятие власти последними может стать критическим фактором успеха организации в наиболее ответственных ситуациях.

Период доминирования классического направления менеджмента был очень насыщенным. В теории и практике управления появились новые понятия, ставшие вскоре фундаментальными, повышалась производительность организаций, улучшались отношения менеджмента и рабочих.

**Гуманистический менеджмент.** Приверженцы этого направления уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов. Рассмотрим области гуманистического направления менеджмента: движение человеческих отношений, концепцию человеческих ресурсов и научный бихевиоризм.

- Движение человеческих отношений. Приверженцы этого направления Элтон Мэйо (1880–1949) и Фриц Ротлисбергер (1898–1974) считали, что истинный контроль над процессом труда исходит от самого работника, а не из авторитарной системы управления. Кроме того, принадлежащие к этой школе исследователи отстаивали необходимость и возможность социального давления в поддержку более просвещенного обращения с работниками. Однако ранние работы в области промышленной психологии и отбора персонала не нашли понимания у менеджеров-практиков, руководствовавшихся идеями доминировавшего в то время научного менеджмента.

- Концепция человеческих ресурсов строится на положении, утверждающем, что удовлетворенные работники достигают более высоких результатов. Со временем у теоретиков и практиков пробуждается интерес к участию работников в процессе управления и лидерстве. Возникла концепция человеческих ресурсов, суть которой состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с теориями мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои потребности. К наиболее известным представителям концепции человеческих ресурсов относят Абрахама Маслоу (1908–1970) и Дугласа Макгрегора (1906–1964). Их наблюдения привели к выводу, что многие проблемы организаций связаны с неспособностью людей удовлетворить свои потребности. В результате сформулированы основные теоретические предположения X и Y.

Предположения Теории X:

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

Предположения Теории Y:

- физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых; утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно;
- неправомерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов к направленным на достижение целей организации усилиям; человек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективные самоуправление и самоконтроль;
- в определенных условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства;
- большинство работников способны проявлять относительно высокие уровни воображения, изобретательности и мастерства;

– в условиях индустриализации интеллектуальный потенциал среднего индивида используется далеко не полностью.

Классический менеджмент основан на положениях Теории X. Реалистичный – Теории Y. Основная идея Теории Y заключается в том, что организации, более полно использующие интеллект и воображение своих работников, имеют возможность извлекать дополнительные преимущества. Если создать необходимые условия, сотрудники организации будут осознанно стремиться к достижению организационных целей, проявляя инициативу и ответственность, и самоконтроль. Управление некоторыми компаниями и сегодня осуществляется в соответствии с принципами Теории X, многие организации внедряют идеи Теории Y.

- Научный бихевиоризм предполагает использование научных методов исследований для изучения поведения людей. Главная задача приверженцев бихевиоризма заключается в идентификации и анализе движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми в организационной среде. В соответствии с бихевиористским научным подходом отношение современных менеджеров к стратегии и структуре организации было во многом сформировано под влиянием социальных и экономических факторов. Психология же определяет такие аспекты деятельности менеджеров, как мотивация, коммуникации, лидерство, а также общие принципы управления людьми.

В полной мере менеджмент стал рассматриваться как наука во второй половине XX века. Новое направление отличалось от предшествующих широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов, призванных решать проблемы, которые зачастую сводились к задачам быстрого и эффективного перемещения больших объемов материалов и людей. Возникла новая концепция менеджмента – исследование операций (построение математических моделей и применение других методов количественного анализа для решения проблем управления). Для решения производственных задач стали широко использоваться математические методы, и прежде всего прогнозирование, моделирование запасов, линейное и нелинейное программирование, теория массового обслуживания, построение графиков производства, моделирование, анализ безубыточности.



Относительно новая область менеджмента – управленческие информационные системы, призванные своевременно и эффективно обеспечивать менеджеров необходимыми данными и сведениями. Полномасштабное развитие управленческих информационных систем связано с созданием быстродействующих компьютеров и их сетей; потенциал этого направления предстоит раскрыть.

**Современные теории в научном менеджменте.** Основными современными дополнениями к принципам научного менеджмента являются теория систем и ситуационный подход.

- Теория систем – развивающаяся в рамках гуманистического менеджмента концепция, в которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем. В соответствии с теорией систем деятельность организации описывается в терминах входящих ресурсов (сырья и материалов), трансформации (производственных технологий), выходящих ресурсов (товары и услуги), обратной связи (информация о полученных организацией результатах) и внешней среды (социальные, политические и экономические силы). Идеи теории систем оказали значительное воздействие на управленческое мышление, и прежде всего, такие научные категории, как открытая и закрытая система, энтропия, синергизм и взаимозависимость подсистем.

Функционирование открытой системы предполагает ее взаимодействие с внешней средой. Закрытой системе этого не требуется. В классическом менеджменте организации рассматривались как закрытые системы, что позволяло упростить использование методов количественного анализа. Очевидно в действительности каждая организация является открытой системой, а игнорирование факторов внешней среды может стать одной из причин кризиса.

Энтропия – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному “загниванию и исчезновению”. Отсутствие поступающих из внешней среды ресурсов и энергии приводит систему к гибели. Организации должны осуществлять непрерывный мониторинг среды, в которой они находятся, подстраиваться к происходящим в ней переменам и постоянно находить новые ресурсы. Задача менеджмента заключается в организации такого взаимодействия компании и среды, которое позволяет уменьшить энтропию.

Синергизм означает, что система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности. Организация пред-

полагает появление новых, ранее не существовавших функций управления, производства, координации действий. Подразделения организации, работая совместно, могут добиться большего, чем если бы они вели самостоятельную деятельность.

Подсистемы – части системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие. Управление организацией осуществляется как воздействие на единое целое. Менеджеры должны четко осознавать взаимосвязь всех систем своей компании.

- Ситуационный, вероятностный подход, зависящий от случайностей и обстоятельств. В классическом менеджменте предполагалось, что эффективная для одной организации концепция управления будет не менее действенна и для другой организации. Тем самым признается наличие наилучшего метода управления для всех организаций. Однако в деловом мире, широкое распространение получили альтернативные воззрения. Принцип универсальности сменился принципом конкретных обстоятельств. Это привело к тому, что в каждой ситуации менеджер должен принять решение о применении наиболее эффективных, а не универсальных средств.

Приверженцы ситуационных воззрений придерживаются мнения о том, что успешное решение проблем, возникающих в организациях, зависит от способности людей идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации. Знание менеджерами наиболее важных элементов своих организаций позволяет им выработать решения, наиболее адекватные обстоятельствам.

Реализовать ситуационный подход на практике можно в процессе, который состоит из относительно самостоятельных этапов.

Во-первых, ознакомление руководителя со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность и получение соответствующих навыков и опыта; на этом этапе формируется понимание практики процесса управления, смысла индивидуального и группового поведения, тонкостей системного анализа, методов планирования и контроля.

Во-вторых, познание сильных и слабых сторон концепций менеджмента в практике управления людьми, то есть применительно к конкретной ситуации; развитие умений и навыков предвидения вероятных положительных и отрицательных последствий научного менеджмента.

В-третьих, получение навыков правильной интерпретации различных ситуаций в менеджменте, определения совокупности наиболее важных факторов для развития конкретной ситуации и вероятного исхода событий.

В-четвертых, использование в комплексе отдельных приемов и методов менеджмента для минимизации отрицательного эффекта и недостатков отдельных приемов и методов в конкретных ситуациях, обеспечив тем самым достижение целей организации наиболее эффективным образом.

- Процессный подход рассматривает функции управления во взаимосвязи. Управление, согласно данному подходу, представляет серию непрерывных взаимосвязанных действий, то есть – процесс. Каждое из действий, осуществляемое в процессе управления, выполняет базовые функции: планирования, организации, мотивации и контроля.

а) Планирование предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать участники организации, чтобы достичь этих целей. Посредством планирования руководство организации стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Цели и планы периодически пересматриваются, так как среда отличается изменчивостью, неопределенностью и рисками.

б) Организация означает структурирование работ и задач для выполнения планов и достижения целей. Работы и задачи выполняют люди, которых подбирает руководитель, делегируя отдельным из них полномочия по использованию ресурсов организации. Субъекты, которым делегированы полномочиями принимают на себя ответственность за выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются на отношения подчинения по отношению к руководителю.

в) Мотивация заключается в создании у людей внутреннего побуждения к выполнению запланированных работ и задач в соответствии с их обязанностями. Мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того, чтобы мотивировать работников, руководителю следует определить, каковы их потребности, и обеспечить удовлетворение потребности посредством работы и выполнения поставленных задач.

г) Контроль предполагает обеспечение мер по достижению целей организации. Контроль означает:

- точное определение целей;
- измерение результатов, которые достигнуты;
- сравнение достигнутых результатов с ожидаемыми.

Если результаты существенно отличаются от ожиданий, то цели и планы пересматриваются, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Взаимодействие между функциями осуществляется в процессе руководства, коммуникаций и принятия решений. Для осуществления целей организации, надо руководить этим процессом: принимать решения и устанавливать коммуникации между людьми, организуя обмен информацией.

а) Руководство – деятельность, предполагающая возможность влияния на отдельных сотрудников и их группы так, чтобы они работали и выполняли задачи в направлении достижения целей организации.

б) Принятие решений – выбор способа достижения целей из всех имеющихся альтернативных вариантов. Принятие решений составляет основное содержание деятельности руководителя, так как предполагает понимание истинных масштабов и сложности проблем организации. Понимание проблем и выбор способов решений невозможно без информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

в) Коммуникация – процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Поскольку организация представляет структуру отношений между людьми, то обеспечение ее эффективного функционирования, в значительной степени, зависит от коммуникаций.

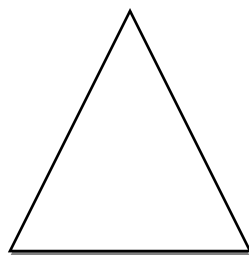
Процесс управления подчеркивает взаимозависимость функций управления, что отличает его от системного подхода, в котором взаимозависимость элементов организации и ее взаимодействие с факторами внешней среды.

## **1.9. Искусство менеджмента**

Менеджеры не всегда принимают решения, руководствуясь принципами и методами научного менеджмента. Большое значение

имеет искусство менеджмента, которое состоит в творческом применении научных достижений в управленческой практике (рис.3). Творческий подход к управлению обеспечивается: талантом, интуицией, воображением, креативностью, готовностью к восприятию нового [6, с. 20–24; 8, с. 23–26].

**Искусство менеджмента**  
(видение перспектив, озарение)



**Научный менеджмент**  
(Наблюдение, анализ, синтез)

**Деятельность менеджера**  
(компетенции, опыт)

Рис. 3. Единство искусства, науки  
и практической деятельности менеджера

Искусство менеджмента заключается в творческом использовании накопленного опыта и приобретённых знаний на практике. Это требует определённого природного дара – лидерства. Менеджер должен тонко чувствовать всё, что происходит вокруг и уметь увлечь за собой и направлять подчинённых. Лидер кроме интуиции, воображения, знаний, должен обладать организаторскими способностями.

Искусство управления, как и всякий другой вид творчества, имеет в основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре.

Искусство менеджмента проявляется в различных формах:

а) Особое внимание уделяется диалогу, который развивается в непосредственном словесном контакте, в общении и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств. Диалог строится на блестящем умении создания логической цепи умозаключений, в результате которых оппонент вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога.

б) Поэтапное ведение диалога: первоначально излагается суть проблемы, демонстрируется согласие с доводами оппонента, вызывая, его положительную реакцию; затем предлагается несколько вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой, желанный; в завершении, – оппонент сам понимает, что ненавязчиво упомянутый вариант – лучший, и с ним следует согласиться.

в) Разработка управленческого решения, которое зачастую касается структурных изменений, перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождаются негативными реакциями сторонников сложившихся форм и методов работы. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным специалистам, и приходится искать нестандартные пути.

г) Поиск новых методов решения проблемы в неординарной ситуации, не исключая метод хаотичных проб и ошибок.

## 1.10. Компетенции менеджера

**Компетенция** – область знаний, которыми менеджер владеет и готов их применить для выполнения своей деятельности в определенной сфере.

**Компетентность** – характеристика комплекса личных качеств менеджера, которые приобретены в процессе получения всех видов обучения, образования и воспитания в семье, школьном, студенческом и трудовом коллективах: физические характеристики (активность, энергетика, мобильность, интеллект, непринужденность речи, работоспособность, внешность и др.); особенности характера (представления о морали, этических ценностях, честности, креативности, уверенности, целеустремленности, ответственности и др.); социальные черты (способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, популярность, репутация, общительность, навыки межличностного общения, участие в общественной жизни, дипломатичность, тактичность).

**Профессиональные компетенции** – способность менеджера выполнять работу в соответствии с должностными обязанностями, принятыми в организации. К этой группе компетенций, прежде всего, относят:

- Видение стратегических и тактических целей организации.
- Формулирование миссии организации.

- Создание ценностей организации.
- Способность подбирать сотрудников.
- Формирование деловых коммуникаций.
- Организация собственного рабочего времени.
- Умение отдыхать.

### **1.11. Мастерство менеджера**

Деятельность менеджеров характеризуется различными аспектами, которые выходят далеко за рамки профессиональных знаний и умений, а прививаются и развиваются в социальной среде:

- Восприятие организации как целого во взаимодействии его частей. Первоочередное значение в этом случае мы отводим стилю мышления менеджера, его умению обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию. Такие навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют для руководителей высших уровней организации, которые должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие ее факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий.

- Работа с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в том, как менеджер относится к сотрудникам: как он мотивирует их, как содействует их деятельности и координирует ее, подает пример, как он общается и разрешает конфликты. Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации.

- Навыки использования технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы. Владение менеджером техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области.

## 1.12. Системное мышление менеджера

**Стратегическое мышление менеджера** – способность принимать новые стратегии, реализация которых позволит кардинально изменить структуру и степень влияния конкурентных сил на поведение организации и увидеть ее будущее состояние.

Стратегическое мышление менеджера является одним из главных факторов успеха организации. В основе стратегического мышления менеджера личные качества и профессиональные компетенции, которые не передаются “по наследству”, но могут быть получены в процессе кропотливого обучения и развиты под влиянием определенных ситуаций, которые помогут сформировать у менеджера способность мыслить стратегически и в правильном направлении: на личном, межличностном, организационном и внешнем уровнях взаимодействия с организацией и ее средой.

1. Воспитание и образование формируют базовые качества менеджера, без которых невозможно дальнейшее развитие. Причем учиться менеджерам предстоит всю жизнь, иначе они быстро потеряют свои позиции.

2. Опыт работы формирует ответственность за реализацию проектов и стиль принятия решений стратегического характера.

3. Признание менеджера как состоявшегося руководителя, признанного лидера, что очень важно для развития стратегического мышления, так как дает возможность объекту стратегии в полном объеме его свойств.

4. Присутствие наставника, опытного управленца, готового к демонстрации собственных знаний, умений и навыков.

5. Диалог с коллегами, которые готовы бросить начальнику вызов, на который лидер должен адекватно отвечать. Это хорошая практика – цена ошибки еще не слишком велика, но приобретенный опыт поможет в будущем.

6. Оценка результатов полученного опыта для расширения стратегического кругозора и развития нужных навыков, позволяющих найти решение любой проблемы, не замыкаясь на одной из альтернатив решения.

7. Участие в процессе выполнения стратегического плана поможет развитию стратегических способностей менеджера.



8. Реализация сложного, трудоемкого проекта, в котором основным фактором развития стратегического мышления станет свобода в принятии решений.

9. Испытание угрозой выживанию компании, заставившее пересмотреть собственную позицию и свое видение проблем и способов их решения.

10. Умение извлекать полезные уроки из чужого опыта.

Для того чтобы развить стратегическое мышление, потребуется время. Этот навык нарабатывается годами. Большинству менеджеров потребуются десятки лет, чтобы окончательно сформировать этот навык. Более того, менеджеры постоянно находятся не в одной, а в нескольких параллельных ситуациях. Поэтому пережить ситуацию и приобрести опыт мало. Нужно научиться применять полученные знания, предвидеть проблемы и видеть способы их решения. К сожалению, искусственно создать необходимые для развития стратегического мышления условия крайне трудно, поэтому в данном случае учиться необходимо на практике. Люди сами по себе не становятся великими стратегами, они планомерно создают предпосылки для собственного развития или их создает организация.

## **2. СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА**

Организация представляет собой открытую систему, которая состоит из отдельных элементов. В процессе осуществления своей деятельности организация, в целом, и ее элементы (подразделения), в частности, тесно взаимодействуют с различными элементами, которые в совокупности представляют внешнюю среду организации. Успех организации в значительной степени зависит от действия сил, формирующих ее внешнее окружение. Внешняя среда организации постоянно развивается, меняется степень и характер ее влияния на поведение организаций. Поэтому исследование перемен, происходящих во внешней среде предполагает идентификацию, определение и анализ основных компонентов внешней среды.

### **2.1. Внешняя среда организации**

**Внешняя среда** включает элементы, находящиеся вне пределов организации, но оказывающие на нее существенное воздействие

[2, с. 83–97; 6, с. 148–152; 9, с. 80–89]. Определить окружение и оценить ее влияние на организацию можно разделив внешние факторы на две группы: силы прямого и силы косвенного воздействия на организацию.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести потребителей, поставщиков, конкурентов, трудовые ресурсы.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямое немедленное воздействие на операции, но тем не менее сказываются на них. Это технологические, социально-культурные, экономические, политические, правовые, экологические, международные факторы.

Прежде чем рассматривать факторы прямого и косвенного воздействия, проанализируем общие характеристики внешней среды.

**Характеристики внешней среды.** Факторы внешней среды отличаются диверсифицированным характером воздействия на организации. Сегодня интерес руководителей не ограничивается вниманием к экономическим и техническим условиям развития организаций. Изменение структуры и рост влияния политических сил, социальных ценностей, экономических условий, и правовой ответственности вынуждают руководителей расширять спектр внешних воздействий, которые необходимо учитывать в процессе управления деятельностью организаций. В этом контексте, кроме самих факторов, учитывается подвижность, сложность и неопределенность внешней среды, взаимосвязанность факторов внешней среды.

Подвижность – скорость изменений в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью, однако есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, в фармацевтической, химической и электронной промышленности она выше, чем в машиностроении и пищевой промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные изменения затрагивают легкую промышленность и сферу общественного питания.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других.

К примеру, во многих организациях подразделение исследований и разработок подвержено воздействию подвижной среды, поскольку технологические нововведения необходимо отслеживать постоянно. Непосредственное производство испытывает воздействие медленно изменяющейся среды. Это может быть обусловлено стабильными поставками сырья, материалов и трудовых ресурсов. Если производственные мощности размещены в разных регионах или ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая всю сложность работы в условиях высокоподвижной среды, менеджмент организаций или их подразделений должны более тщательно отслеживать изменения факторов внешней среды, чтобы принимать эффективные решения. Это делает принятие решений более сложным процессом.

Сложность – число и комбинация факторов внешней среды, на которые менеджмент организации должен реагировать, учитывая уровень вариативности каждого фактора. Если менеджмент организации испытывает давление органов государственного регулирования, профсоюзов, конкурентов и ускоренных технологических изменений, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем организация, испытывающая действия нескольких поставщиков при отсутствии изменений в технологии. То есть, по показателю разнообразия воздействующих на организацию факторов, в более сложных условиях будет находиться та организация, которая использует технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Неопределенность – степень достаточности информации, которой располагает менеджмент организации о конкретном факторе, воздействующем на поведение организации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее надежной. Поскольку бизнес как деятельность становится сложнее, требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности может снижаться. Зависимость от количества факторов и их дифференцированного влияния на организацию усиливает неопределенность. Чем выше неопределенность внешнего окружения, тем труднее принимать эффективные решения.

Взаимозависимость факторов – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Например, за снижением добычи и поставок нефти следует рост цен на нефтепродукты, и изменение состояния экономики. Это может стать причиной применения норм использования топлива и принятия федерального проекта по преодолению энергетической зависимости.

Взаимозависимость отдельных факторов внешней среды ставит проблему оценки их влияния на деятельность организации иначе, чем менеджеры привыкли ее видеть. Внешние факторы нельзя учитывать изолированно. Факторы взаимосвязаны и изменяются.

Внешнюю среду подразделяют на составляющие:

- среда косвенного действия (общая среда);
- среда прямого действия (функциональная среда);
- глобальную среду (международная среда).

**1. Среда косвенного действия (общая среда)** представляет внешние силы косвенного воздействия (элементы), оказывающие косвенное влияние на организации. Она включает технологические, социально-культурные, экономические, правовые, политические, экологические и международные факторы, воздействующие на поведение и деятельность организаций. Изменения в федеральном законодательстве или экономическая рецессия также являются частью общей среды организации. Подобные события не влияют на повседневную деятельность организации напрямую, но в конечном итоге воздействуют на функционирование всех организаций. Окружение, в котором непосредственно работает организация, воздействует на большинство ее повседневных функций, непосредственно связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Общая среда представляет собой наиболее удаленный от организации внешние факторы, которые, влияя на ее состояние, не оказывая непосредственного воздействия на текущие операции.

Выделим несколько основных аспектов общей среды.

**Технологический** включает научные и технологические нововведения, которые призваны стимулировать конкуренцию, помогать компаниям добиваться роста и качества производства. Научно-технические достижения стимулируют конкуренцию, помогают инновационным компаниям увеличивать рыночную долю, обладают потенциалом для трансформации ожиданий покупателей.

**Социально-культурный** представляет демографические параметры, нормы, обычаи и ценности населения страны, в которой работает организация. Важными социокультурными характеристиками являются: географическое распределение и плотность населения; средний возраст населения; уровень образования населения; состав рабочей силы. Эти параметры характеризуют перспективу развития потребительских рынков. Глобализация потребительских рынков и рынка рабочей силы, сопровождается усилением разнообразия внутренней и внешней среды организации.

**Экономический** характеризует общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором осуществляет свою деятельность организация. Элементы экономической среды: покупательная способность потребителей; уровень безработицы; процентные и учетные ставки и т.д. С глобализацией экономики сложность экономической среды возрастает и создает высокую неопределенность для менеджеров.

**Политический** формируется под влиянием политики, которая проводится политической элитой конкретной страны в области социально-экономического, решения проблем модернизации и нововведений, участия государства в хозяйственных процессах, создания институтов гражданского общества, межнациональных и межкультурных взаимодействий и т.д. Менеджерам необходимо учитывать и существование разнообразных групп влияния, представители которых тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за приемлемые для общества рамки.

**Правовой** опирается на государственную систему права и правоприменения (федеральные законы и законы субъектов федерации) и местные законодательные акты, направленные на оказание влияния на поведение компаний в конкретной стране. Менеджеры организаций, осуществляющие деятельность за рубежом своей страны должны быть знакомы с практикой государственного регулирования и законодательства в других странах.

**Экологический** включает в себя элементы, возникающие на Земле естественным образом, – растения, животных, природные ресурсы (воздух, вода и климат) и т.д. Защита природной среды занимает важное место в политике всех стран мира. К правительствам все активнее предъявляются требования о предоставлении отчета по ме-

рам, принятым для ограничения вредных выбросов и разумного использования природных ресурсов. Экологическая среда отличается от остальных секторов общей среды тем, что “не имеет собственного голоса”. Давление на менеджеров с целью заставить их заботиться об охране природы может исходить из государственных предписаний, требований потребителей, средств массовой информации, действий конкурентов и т.д.

**Международный** способствует становлению условий развития организаций и событий, происходящих за рубежами страны происхождения организации. В составе международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, формируются новые социальные, технологические и экономические тенденции.

**2. Среда прямого действия** (функциональная среда) включает в себя силы прямого воздействия (элементы), непосредственно связанные с деятельностью организации: потребители, конкуренты, поставщики и рынок труда.

**Потребители** – индивиды и организации, приобретающие товары, услуги, результаты работ, осуществляемых сотрудниками организации. Создание потребителей – одна из важнейших целей бизнеса. Удовлетворение запросов потребителей делает организацию успешной. Существование организации зависит от способности менеджмента находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Значительным является воздействие потребителей на внутреннюю структуру организации. Организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

**Конкуренты** – действующие в одной и той же отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги одним и тем же группам потребителей. Влияние конкурентов на поведение организации невозможно оспаривать. Руководители организации понимают, что если не удовлетворять нужды потребителей более эффективно, то есть лучше, чем это делают конкуренты, организации не

выдержать давление конкурентов. Не только потребители, но и конкуренты могут определить, какие результаты деятельности можно продать и по какой цене. Реагируя на действия конкурентов, менеджмент организаций использует инновации, создает новые рынки, создает конкурентные преимущества и добивается более высоких показателей эффективности.

Потребители – не единственный объект соперничества организаций. Конкурентная борьба может быть за персонал, сырье, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

**Поставщики** обеспечивают поступление сырья, материалов, капитала, необходимых для производства и реализации продукции. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Бесперебойное получение ресурсов повышает стабильность производства и снижает неопределенность внешней среды функционирования организации.

**Рынок труда** образуют люди наемного труда. Состояние рынка труда определяется спросом на рабочую силу со стороны потенциальных работодателей, предложением рабочей силы со стороны лиц, обладающих способностью к труду, политикой государств в области регулирования процессов использования рабочей силы, деятельностью общественных организаций (профсоюзов, профессиональных ассоциаций и т.д.). В настоящее время на рынок труда значительное влияние оказывают: растущая потребность в работниках, владеющих информационными технологиями; необходимость непрерывных инвестиций в обучение и подготовку персонала, что позволяет компании соответствовать конкурентным требованиям глобальных рынков; международные организации и транснациональные компании, влияющие на процессы миграции рабочей силы, что создает ее дефицит в одних областях и избыток в других.

Изменения в секторах общей и функциональной сред являются источником сложнейших проблем:

- взаимодействия организаций с внешней средой; проблема в том, что взаимодействия организаций с элементами внешней среды

детерминируют уровень неопределенности последствий тех решений, которые принимаются менеджерами; принимая решения, менеджеры должны реагировать на изменения внешней среды и адаптировать организацию к изменяющимся условиям среды;

- неопределенности среды; проблема в том, что менеджеры не обладают достаточной информацией для того, чтобы понимать и точно прогнозировать динамику изменения внешней среды, поэтому не могут своевременно использовать знания о внешней среде для принятия решений.

Обеспечение взаимодействия организации с внешней средой осуществляется в процессе ее адаптации к факторам внешней среды. Состав и динамика влияния факторов внешней среды на поведение конкретной организации преимущественно определяется:

- отраслевыми особенностями производства;
- спросом и предложением на рынках сбыта продукции;
- уровнем сложности технологического процесса;
- размером организации.

Степень влияния перечисленных факторов предполагает различные организационные усилия со стороны менеджеров. Соответственно, для принятия решений требуется различный состав и количество ресурсов. Когда скорость изменения внешних факторов возрастает, например, ввиду усиления конкуренции, либерализации экономической политики государства, организация встречается с очень высоким уровнем неопределенности. Такое положение дел наиболее характерно для компаний, ведущих бизнес в отраслях производства электронных приборов и средств связи, компьютеров, телекоммуникационного и авиакосмического оборудования. Если компания работает в отрасли, которая подвержена влиянию ограниченного числа относительно стабильных внешних факторов, например, производство упаковки для прохладительных напитков, пищевой продукции, менеджеры могут уделять внешним аспектам меньшее внимание. Следовательно, адаптация таких организаций к внешней среде становится рутинным действием.

Для адаптации к изменениям необходимы:

- ведение мониторинга факторов внешней среды, разработка стратегий в отношении к внешним изменениям, образование межорганизационных партнерств, слияний и создание совместных предприятий;



- координация взаимодействий организации с ключевыми элементами внешней среды для поиска и обработки информации о происходящих за пределами организации переменах;

- организация экономической разведки для поиска в больших массивах внутренних и внешних данных, взаимоотношений и тенденций, которые могут иметь серьезное значение для организации;

- создание специального программного обеспечения, позволяющего активно отслеживать взаимоотношения с потребителями и почти мгновенно фиксировать возникающие проблемы;

- проведение внешней дипломатии, которая становится все более важной задачей для компаний, потому что в современном мире изменения во внешней среде могут происходить очень быстро. Менеджерам для принятия правильных решений необходима актуальная информация о конкурентах, потребителях и других элементах внешней среды. Поэтому наиболее успешные компании используют во внешней деятельности каждого сотрудника;

- формирование межорганизационных организаций для устранения административных границ, развития отношений взаимодействия и сотрудничества;

- создание стратегических альянсов или программ совместных действий, предусматривающих участие двух или более организаций. Как правило, такие формы взаимодействия создаются для реализации сложных проектов, связанных со значительными инвестициями.

**3. Глобальная среда** (международная среда) создает предпосылки для соответствующего стиля в менеджменте, вынуждая его создавать стратегии выхода на новые рынки, менять структуру бизнеса, поэтапно решая новые задачи, свойственные глобальной среде бизнеса:

- на первом этапе рыночный потенциал организации ограничен рамками страны происхождения. Производство и маркетинг ведутся в пределах ее внутреннего рынка. Менеджеры еще только рассматривают варианты выхода на международный рынок;

- на втором этапе возрастает значение экспорта для развития компании и стратегий, учитывающих конкуренцию и возможности последующей адаптации ассортимента к местным ценностям и интересам. Создаются международные подразделения;

- на третьем этапе для обеспечения роста продаж, мощности компании размещаются в разных странах мира. Компании концен-

трируются на распространении аналогичных товаров во многих странах. По всему миру используются стандартные подходы к реализации товара и формированию рекламных стратегий;

- на четвертом этапе развития компания не привязана к рынкам одной страны или группы стран. Такие компании работают в глобальном масштабе, продавая товары и закупаая ресурсы в странах, которые предлагают наиболее выгодные условия. На этом этапе собственность, контроль и высшее руководство компанией распределяются по нескольким странам мира.

Для выхода за пределы национальных рынков, менеджмент использует различные стратегии:

- **экспорта** товаров и услуг с размещением мощностей производства в стране юрисдикции компании, вывозом продукция для реализации за рубежом, что позволяет увеличивать объем продаж, нести минимальные издержки по привлечению ресурсов и снижать глобальные риски. При поставке товаров на экспорт возникает множество проблем, связанных с перемещением товаров на большие расстояния, с зарубежным и внутренним законодательством, иностранной валютой и, конечно же, культурой. Но такого рода затраты в сравнении с необходимым для строительства заводов за рубежом объемом инвестиций, весьма невелики.

Экспорт товаров из развитых стран в развивающиеся получил название контрторговли (встречной торговли). Встречная торговля представляет собой бартер (обмен товаров на товары). У многих развивающихся стран есть товары для обмена, но нет иностранной валюты. Доля бартерных операций в мировой торговле составляет от 20 до 25%.

- **кооперации** с зарубежными поставщиками и подрядчиками по основным производственным процессам с передачей им отдельных функций, связанных с маркетингом, поставками сырья, и т.п. В рамках такой стратегии менеджмент компании участвуя в международном разделении труда, получает возможность производить продукцию в тех странах, в которых используются трудовые и материальные ресурсы с наименьшими издержками;

- **лицензирования** с целью производить и реализовывать продукт, силами лицензиата (держателю лицензии) аналогичный поставляемому лицензиаром (компанией, обладающей правом на использование торговых марок и патентов); по лицензиям осуществляется продажа технологий, патентов, права на использование торговых

марок. Лицензионное соглашение позволяет лицензиату производить и продавать продукт, аналогичный поставляемому лицензиаром. Последний при этом получает возможность участвовать в производстве и реализации продукции за рубежом с относительно небольшими затратами;

- **франчайзинга** – приобретения необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку, права на использование имени правообладателя (франчайзера), стандартизированной производственной системы. Если лицензиат сохраняет собственное наименование и систему производства, то франчайзи соглашается действовать под маркой и по правилам компании-франчайзера;

- **прямого инвестирования** в производство за рубежом, что обеспечивают организации наиболее высокий уровень участия в международной торговле. Прямые инвестиции осуществляются организациями в различных формах:

- а) участия компании в управлении производственными мощностями, что отличает данную стратегию выхода на рынок от всех остальных, допускающих гораздо меньшую степень контроля зарубежной деятельности;

- б) участия в стратегических альянсах и партнерствах, для образования совместных предприятий, что позволяет разделить затраты и риски с другой компанией (как правило, из той страны, где компания планирует начать свою деятельность). В партнерствах разрабатываются новые продукты, создаются производственные мощности, формируется сеть дистрибьюторов. Партнерство оказывается самым быстрым, дешевым и наименее рискованным способом выхода на глобальный уровень;

- в) создания сетевых альянсов, которые представляют набор партнерств с различными организациями, деятельность которых имеет международный характер. Сетевые альянсы помогают организациям снизить издержки, укрепить конкурентные позиции;

- г) создания зарубежного филиала подконтрольного компании, которая стремится выйти на международный рынок. Наличие филиала позволяет компании добиться экономии издержек экспорта (за счет сокращения длины каналов распределения, уменьшения затрат на транспортировку, снижения потерь). Кроме того, местные менеджеры лучше ориентируются в своей стране, чем иностранцы;

д) организации нового предприятия (дочерней компании), обладающего наибольшим потенциалом для получения прибыли.

**Международный менеджмент** – управление поведением сотрудников компании, осуществляющей деятельность более чем в одной стране. Международный менеджмент порождается глобальной средой. Выполнение функций менеджмента сопряжено с весьма высокими **рисками**, которые порождают следующие явления:

**1. Система ценностей национальных культур:**

- Дистанция власти. Большая дистанция власти означает, что члены общества воспринимают неравенство властных полномочий как должное (Малайзия, Филиппины и Панама). Незначительная дистанция власти означает, что члены общества настроены на равенство в полномочиях (Дания, Австрия и Израиль).

- Неприятие неопределенности. Высокая степень неприятия означает, что члены общества стремятся к определенности и стабильности (Греция, Португалия, Уругвай). Низкая степень неприятия свидетельствует о том, что члены общества терпимо относятся к непредсказуемости (Сингапур, Ямайка).

- Индивидуализм и/или коллективизм. Индивидуализм означает, что в обществе ценится свободная социальная структура, в которой каждый человек должен заботиться о себе сам (США, Канада, Великобритания и Австрия). Коллективизм, говорит о предпочтении социальной структуры, члены которой контролируют действия друг друга, а организации защищают интересы своих членов (Гватемала, Эквадор, Китай).

- Долгосрочность и/или краткосрочность взаимоотношений в бизнесе. Долгосрочность предполагает повышенное внимание к будущему и высоко ценит экономичность и настойчивость в достижении целей (Китай и страны Азии). Краткосрочность (Россия, Западная Африка) связана не столько с будущим, сколько с прошлым и настоящим. В такой среде ценятся традиции и выполнение обязанностей перед обществом.

- Самоуверенность. Высокое значение самоуверенности означает, что общество поощряет жесткость, уверенность и конкурентоспособность. Низкая самоуверенность означает, что люди ценят мягкость и заботу о других выше конкуренции.

- Гендерная дифференциация. Эта характеристика показывает, насколько важную роль в обществе играют половые различия во

власти. В странах с низкой гендерной дифференциацией, женщины обычно обладают более высоким статусом и играют более заметную роль в принятии решений (Дания, Германия, Великобритания). Страны с высокой гендерной дифференциацией придают более высокий социальный, политический и экономический статус мужчинам (Япония, Китай, Россия).

- **Функциональность.** Общество с высокой функциональностью придает серьезное значение эффективности и вознаграждает людей за хорошую работу. Низкая степень функциональности означает, что люди уделяют меньше внимания работе и придают больше значения лояльности, сплоченности и обстановке.

- **Гуманистичность** показывает, насколько общество поощряет и вознаграждает людей за их доверие к окружающим, честность, верность долгу и слову.

**2. Социальный контекст коммуникаций.** Представители отдельных культур обычно уделяют больше внимания социальному контексту (социальным условиям, невербальному поведению, социальному статусу) в своих вербальных коммуникациях, чем представители других культур. Например, американские менеджеры, работающие в Китае, обнаруживают, что социальный контекст в местной культуре исключительно важен и что им нужно учиться сдерживать свое нетерпение и уделять достаточно времени установлению личных и социальных отношений.

Внимание к социальному контексту в разных странах неоднозначно: в культуре высокого контекста люди чувствительны к условиям, в которых происходят социальные обмены. Индивиды используют коммуникации главным образом для установления персональных социальных отношений; смысл вытекает из контекста условий, статуса, невербального поведения, заметно больше, чем из произносимых слов; взаимоотношения и доверие важнее, чем бизнес; при этом высоко ценятся благополучие и гармония в группе (страны Юго-Восточной Азии).

В культуре низкого контекста люди используют коммуникации главным образом для обмена фактами и информацией; смысл вытекает преимущественно из произносимых слов; заключение сделки важнее, чем установление отношений и доверие; индивидуальное благополучие и успех более важны, чем благополучие и успех группы (США, Великобритания, Европа).

Чтобы понять, как различия в культурном контексте влияют на коммуникации, достаточно проанализировать американскую поговорку: «Скрипучее колесо получает смазку». Оно означает, что человек, говорящий громче всех, привлекает к себе наибольшее внимание, что, как предполагается, приносит ему пользу.

В Китае и Японии люди полагают, что «охотник стреляет в кричающих уток» и «молоток бьет по торчащему гвоздю». В этих культурах желание индивида выделиться воспринимается негативно.

К числу культурологических характеристик, воздействующих на международные организации характеристик относятся: язык; религия; отношение местных жителей к иностранным компаниям; социальная организация; образование. Например, для США, России, Индии, имеет значение языковое разнообразие. В других странах может цениться устная речь или, наоборот, письменный язык. Под религией подразумеваются священные объекты, философский подход к жизни, ритуалы и табу. Социальная организация включает системы статуса, родство и семейственность, социальные институты и возможности социальной мобильности. Образование определяет уровень грамотности населения (доминирование людей с начальным и средним либо с высшим образованием) и наличие квалифицированной рабочей силы. Отношение жителей страны к достижениям, работе и людям нередко оказывает значительное воздействие на показатели производительности организации. В любой стране можно обнаружить такой феномен, как этноцентризм (представители какой-то нации считают ее лучшей и принижают представителей других народов). Если в стране существует этноцентризм, условия бизнеса для зарубежных компаний существенно усложняются.

**3. Культурные компетенции.** Для менеджера компании, действующей в международном масштабе, на первый план выходит потребность в обучении и развитии. Если менеджер умеет проявлять гибкость в отношении незнакомой культуры, умеет адаптироваться к новым ситуациям и порядкам, вероятность его успеха повышается. Другими словами, менеджеру, работающему в международном масштабе, нужна культурная компетенция, то есть способность человека использовать логические навыки наблюдения для объяснения незнакомых жестов и ситуаций и выработки поведенческих реакций. Приспособиться к местному образу жизни можно где угодно, если быть внимательным.

Культурная компетенция включает компоненты:

- когнитивный, включает способности человека к наблюдению и обучению, а также способность подбирать подходы к взаимопониманию;

- эмоциональный, касается уверенности в своих силах и собственной мотивации. Менеджер должен верить, что обладает способностью разобраться и ассимилироваться в условиях другой культуры. Работа в условиях другой страны связана со стрессами и культурным шоком, вызванными незнакомыми условиями, иным языком, традициями, ценностями, верованиями, порядками;

- физический, означает способность человека изменить свои речевые выражения и язык, чтобы пребывать в гармонии с людьми другой культуры.

Обладание высокими культурными компетенциями означает:

- открытость и восприимчивость менеджера к новым идеям и подходам;

- умение ставить себя на место других и работать с теми, кто отличается от них самих;

- открывать свое сознание и оценивать другие точки зрения.

**4. Деятельность международных организаций.** Одним из наиболее заметных изменений в среде международного бизнеса в последние годы было развитие региональных торговых альянсов и международных торговых соглашений. Эти тенденции существенно изменили мировую торговлю.

- Всемирная торговая организация с постоянным членством, способствует либерализации торговли товарами, информацией, технологическими разработками и услугами, соблюдению норм права и разрешению конфликтов между странами.

- Европейский союз ордан в 1957 г. с целью улучшения экономических и социальных условий своих государств-членов Европейское экономическое сообщество, ныне называемое просто Европейским союзом (ЕС), превратилось в альянс европейских государств. Целью ЕС является создание открытых рынков для миллионов европейских потребителей, позволяющее людям, товарам и услугам свободно перемещаться по Европе. Усилившаяся конкуренция и эффект масштаба в рамках Европы способствуют ускоренному развитию, повышению их конкурентоспособности на рынках США и других стран мира.

- Североамериканское соглашение о свободной торговле действует с 1 января 1994 г., объединяет США, Канаду и Мексику в единый рынок. В соответствии с достигнутыми соглашениями в государствах-членах прекращается действие тарифов и торговых ограничений относительно большинства видов продукции. Практически весь экспорт товаров промышленности США в Канаду и Мексику осуществляется беспошлинно.

- Зона свободной торговли государств ЮгоВосточной Азии. В январе 2010 г. к этим десяти странам присоединился Китай, в результате чего появилась новая зона свободной торговли.

**5. Транснациональные корпорации.** Размеры и масштаб международного бизнеса огромны и постоянно возрастают. Значительная часть международного бизнеса приходится на долю транснациональных корпораций (ТНК). Точного определения не существует, однако чаще всего транснациональной называют корпорацию, более 25% доходов которой связаны с операциями вне страны происхождения. ТНК имеет следующие отличительные характеристики:

- интегрированная всемирная бизнес-система, зарубежные филиалы тесно сотрудничают друг с другом, между ними происходит интенсивное перемещение капитала, технологий и человеческих ресурсов. ТНК закупают материалы и производят продукцию там, где им это выгодно;

- высшим руководством ТНК является единое управление, которое принимает основные стратегические решения относительно развития головной компании и всех филиалов. ТНК не имеют национальных штаб-квартир. Деятельность ТНК координируется в глобальном масштабе. Прибыль компании максимизируется в целом;

- высшие руководители ТНК являются специалистами по глобальной деятельности, работают со всем миром как с единым рынком (принимают стратегические решения, приобретают ресурсы, осуществляют производство, проводят маркетинговые мероприятия).

**6. Реакция на глобальные процессы.** Рост ТНК и авторитет соглашений о свободе торговли вызвали активные действия противников глобализации, что вызвано рядом факторов:

- сокращением рабочих мест непосредственно в странах происхождения капитала ТНК, которые расширяют зарубежную деятельность, переводя все больше операций за границу;

- перевод в развивающиеся страны не только отраслей легкой



промышленности, но и наукоемких производств, что влечет за собой более активное вовлечение в производство зарубежной рабочей силы.

Вместе с тем:

- экономические выгоды возвращаются в национальную экономику в виде более низких цен, увеличившихся рынков и возросших прибылей, позволяющих финансировать инновации;
- ТНК обладают значительными ресурсами для того, чтобы снизить уровень бедности, других социальных недугов и одновременно получать высокие прибыли, продавая свою продукцию беднейшему населению мира;
- ТНК способствуют повышению доходов людей, находящихся на самом нижнем уровне экономической пирамиды;
- бизнес-модели ТНК тиражируются для обслуживания беднейших потребителей в мире.

## 2.2. Внутренняя среда организации

Организация, как ранее было отмечено, представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Проанализируем наиболее существенные внутренние элементы организации, отличные от внешнего окружения, рассмотрим основные характеристики ключевых элементов как частей целого, их роль в обеспечении эффективного функционирования организации.

Внутренняя среда представлена совокупностью факторов, функционирующих внутри организации [3, с. 165–180; 6, с. 152–154; 9, с. 73–75]. Если организация – система, созданная людьми, то ее внутренние факторы, в основном, являются результатом управленческих решений. Поэтому основные факторы самой организации, предполагают внимание руководства: цели, структура, разделение труда, управление, координация, задачи, технология и люди. Рассмотрим их основные характеристики и обсудим их взаимосвязь.

**Цели.** Организация – группа людей, которые имеют общие цели. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, что они не могут выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, к которому стремится группа. Цели разрабатываются руководителями организации в процессе пла-

нирования и доводятся до участников организации. Этот процесс позволяет участникам организации осознать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели. Например, коммерческие организации сосредоточены на создании определенных товаров или услуг. Их цель: обеспечение производительности и прибыльности. Некоммерческие организации не ставят целью получение прибыли. Их волнуют затраты. Это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Крупные организации, как правило, имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, коммерческие организации должны сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Разработка целей проводится в отдельных подразделениях, так же как и в организации. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Например, подразделения по планированию могут ставить цели сокращения времени на согласование плановых процедур, доведение показателей до подразделений, сбор отчетов. Финансовые подразделения могут ставить цели сокращения расходов на обслуживание привлеченных денежных средств и т.д. Однако, ориентиром для постановки целей подразделений будут служить цели организации. Тогда как цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений и организации в целом.

**Структура.** Формальные организации состоят из различных уровней управления и функциональных областей (подразделений). Понятие функциональной области относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом (производство, обучение персонала, планирование, финансы). Результатом логики взаимодействия уровней управления и функциональных областей становится организационная структура, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Разделение труда.** Означает закрепление конкретного вида работы за специалистами, которые способны выполнить работу для организации лучше всех. Выбор схемы разделения и специализации труда, состава функциональных областей организации является важнейшим предметом управленческих решений. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, – сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами.

Разделение труда происходит по вертикали и по горизонтали. По вертикали формируются уровни управленческой иерархии. По горизонтали разделяются виды труда, направленные на выполнение функций управления: планирования, организации, финансирования, учета и т.д.

**Управление.** Разделение труда в организации позволяет создать не только специализированные организационные единицы (рабочие места) и функциональные области (подразделения), но и иерархию уровней управления. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской

структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

**Координация.** Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

**Задачи.** Делятся на категории: работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Два других важных момента в работе – частота повторения задачи и время, необходимое для ее выполнения. Работа менеджера носит менее монотонный, повторяющийся характер, по сравнению с работой, выполняемой рабочим. Время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

**Технология.** Представляет комбинацию квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Технологии тесно связаны с целями и задачами организации. Использование конкретной технологии как средства преобразования сырья и материалов, поступающих на входе, позволяет их преобразовать в форму продукта, получаемую на выходе. Наиболее значимый компонент технологии – процесс, с помощью которого исходные сырье и материалы преобразуются в желаемый продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование, а следовательно, осуществить поставленные цели и задачи.

Влияние технологий на управление в значительной мере определяется тремя этапами технологических преобразований: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

- Промышленная революция. Получены первые результаты материальной деятельности: от разработки орудий труда и техноло-

гий до производства готовых изделий. Накапливаемые веками знания приложены к орудиям труда, производственным процессам и продуктам. Начались процессы концентрации производства, ознаменовавшей создание крупных заводов, фабрик капитала, рабочей силы и профессионального менеджмента.

- Стандартизация и механизация труда позволили снизить стоимость продукции. Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Стандартизация и механизация (использование машин и механизмов вместо людей), в настоящее время широко распространены в различных сферах и отраслях производства.

- Конвейерная сборка. Позволила рабочим собирать изделие, оставаясь на своих рабочих местах. Затраты рабочего времени на выполнение специализированных операций сократилось, что привело к снижению себестоимости продукции.

Классификация технологий.

По величине объема производства продукции:

1. Единичное, мелкосерийное, индивидуальное производство. Предполагается изготовление только одного или малой серии одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом (уникальные виды оборудования, техники и т.д.).

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить пе-

реработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

По очередности выполняемых операций:

1. Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп исполнителей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми (например, обслуживание клиентов в банке, страховой компании, которая связывает клиентов в группы лиц – производящих вклады, претендентов на кредит, страхующих имущество, получающих страховые возмещения и т.д.).

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство (например, производство точного измерительного прибора, стали определенной марки и т.д.).

Ни один из типов технологий не может считаться лучшим, каждый имеет свои преимущества, и соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей. Окончательно пригодность технологии определяется людьми когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются важнейшим элементом внутренней среды организации.

**Люди.** Организации, руководители, и подчиненные являются группами людей. Каждый из них – личность с особыми чертами и потребностями, представляющими индивидуальность, благодаря которой организации достигают намеченных целей. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления.

Существует несколько основных аспектов поведения людей, которые следует учитывать в процессе управления организацией: по-

ведение отдельных людей; поведение людей в группах; поведение руководителя.

**1. Поведение отдельных людей** является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание характеристик. Число потенциальных характеристик людей практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации – нулевая. Люди отличаются способностями, предрасположенностью к выполнению какой-либо работы, потребностями, ожиданиями результатов своего поведения, восприятием окружающего мира и отношением к нему, совокупностью ценностей.

**Способности** человека индивидуальны, раскрывают присущие ему качества. Различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Но обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом (в процессе получения знаний). Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, является средством увеличения выгоды от специализации.

На практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают человека вести себя не так, как можно было бы предположить, исходя из оценки его способностей. Это одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения. Способности, вероятно, относятся к характеристикам, которые легче поддаются изменениям.

**Предрасположенность** дает представление об имеющемся потенциале человека в отношении выполнения конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность открывается по отношению к определенной области (спорт, музыка, живопись). Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту. Если руководитель не сможет

правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и расходы, понесенные в связи с его обучением, будут потрачены впустую.

**Потребность** есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относятся, в основном, потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди, как представляется, имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению.

Для управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

**Ожидания.** Основываясь на опыте и оценке ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

**Восприятие** – чувство, которое сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Для практических целей мы определяем восприятие как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые могли бы воспринять что-то совершенно одинаково. Восприятие определяет – испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.



**Отношение к окружающему миру** формирует субъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияет на поведение. Отношение к работе становится важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий организации и стимулирования труда.

**Ценности.** В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, ценности представляют общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Ценности – индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения и воспитания.

Руководители организаций имеют ценности, существующие в культуре организации и общества. Ценности формируют образцы поведения руководителей, дают ощущение отношения к организации и отражаются в ее целях и политике. Большинство руководителей высшего звена, уверенные в желательности высоких этических норм, выражают этические ценности в своих письменных обращениях и твердо внедряют правила, регулирующие этику поведения.

Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Эта система составляет организационную культуру организации. Организация стремится иметь свои традиции и нормы поведения.

Приведенные характеристики определяют не только личность человека и особенности его поведения, но и отражают характер приспособления данного лица к окружающей среде. То есть, личностные характеристики и внешнее окружение, в совокупности, определяют поведение личности.

Таким образом, руководители должны совершенствовать свои способности, так направлять поведение работников, чтобы добиться целей организации, используя черты людей, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт. Рабочая среда – совокупность всех внутренних факторов, которые приспособлены к потребностям организации. Кроме характеристик личности, два аспекта окружающей среды настолько сильно влияют на характер поведения

работника, что необходимо о них упомянуть. Это – группы и управленческое лидерство.

**2. Поведение людей в группах.** Группы могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Признание эффекта воздействия группы на поведение человека – начало поведенческой школы в управлении. Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия, группы формируются как в плановом порядке, так и спонтанно. Группой являются организация и ее подразделения.

Члены группы формируют групповые ценности и нормы поведения (стандарты поведения), признаваемые приемлемыми. Чем большей человек ценит принадлежность к группе, тем больше его поведение будет совпадать с групповыми нормами. Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Группы, через групповые ценности и нормы, влияют на поведение отдельного человека.

**3. Поведение руководителя.** Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть лидером и влиять на поведение людей, заставляя их вести себя надлежащим образом. Лидерство осуществляется посредством стиля, отражающего ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. Эффективность стиля лидерства, который избран руководителем, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер мотивировать работников на достижение целей и создать коллектив для работы организации.

В управленческой практике факторы внутренней среды организации должны анализироваться как элементы одной системы влияния на поведение организации.

### **2.3. Корпоративная культура**

Рост неустойчивости внешней среды, вызывая необходимость постоянных изменений в организациях, способствует появлению новых организационных ценностей и предпочтений, стимулирует повышенное внимание менеджеров к корпоративной культуре [1, с. 203–214; 2, с. 98–107; 10, с.168–170; 4, с. 9–18; 11, с. 24–26].

**Корпоративная культура** – набор ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации; оказывает непосредственное влияние на развитие внутренней среды организации и характеризует ее конкурентные преимущества; воздействует на поведение индивидов и определяет способности адаптации менеджмента организации к внешним условиям ее развития; помогает менеджерам понять скрытые аспекты организационной деятельности.

Осознание культурных традиций помогает участникам организации чувствовать и понимать происходящее вокруг них. Культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри компании, делая коллектив сплоченным. Она создаёт внешний образ организации, формирует ее имидж, определяет характер взаимоотношений с поставщиками, клиентами и партнёрами. Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых в соответствии с миссией компании.

Для каждой организации характерна своя внутренняя культура. Внутренняя культура в свою очередь, посредством культурных ценностей становится фактором эффективности деятельности компании. Сопоставляя ценности организации и ее цели менеджеры вырабатывают и осуществляют стратегию развития и добиваются эффективного результата.

Корпоративная культура должна соответствовать требованиям внешней среды и стратегии компании. В случаях достижения такого соответствия, работники, всецело заинтересованные в своем труде, формируют эффективно работающую организацию.

#### **Уровни корпоративной культуры:**

**Верхний** уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры, внешний вид сотрудников, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение и оформление офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

**Средний** уровень представляют выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые ее членами, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах.

**Нижний** уровень составляют ценности укорененные в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто пере-

стают их замечать. Это базовые убеждения. Именно они определяют сущность корпоративной культуры и поведение людей на подсознательном уровне.

Менеджмент организаций может придерживаться различных ценностей и основанных на их действиях предположениях об организации и ее сотрудниках. Предположения могут варьировать в зависимости от уровня готовности менеджмента исповедовать прямо противоположные установки. В некоторых организациях в качестве базовых убеждений выступает допущение о врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей.

Менеджмент, убежденный во врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что сотрудники, по возможности, будут уклоняться от выполнения обязанностей:

- контролирует все действия работников;
- ограничивает степень их свободы;
- поддерживает подозрительность коллег друг к другу.

Менеджмент, убежденный в необходимости доверия к людям, воспитанным на традициях стремления к высоким рубежам трудовых достижений, строит свою деятельность на предположениях:

- работники стремятся к выполнению поставленных задач на высоком уровне самосознания;
- сотрудники обладают достаточной степенью свободы и ответственности для выполнения поставленных задач;
- коллеги доверяют друг другу и работают сообща.

Базовые ценности корпоративной культуры проявляются в символах, преданиях, героях, девизах и церемониях.

**Символ** – объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Под символами понимается богатый невербальный язык, который образно доносит важные ценности организации, связанные с тем, как люди относятся друг к другу и взаимодействуют с внешней средой. Например, менеджеры решили создать символ неофициального слогана компании, который в вольном переводе звучит так: «Какой бы толстой ни была стена, за которой скрывается решение, в ней всегда можно проделать отверстие». Они купили дрель и назвали ее «Переходящей командной дрелью». Эта дрель каждый месяц вручается лучшему работнику компании.

**Предания** – основанные на происходивших в компании реальных событиях часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Предания в неявной форме выражают основные ценности корпоративной культуры. Например, в компании популярна история о том, как один из сотрудников самостоятельно заказал самолет для доставки посылок с рождественскими подарками, которые в предпраздничной суматохе забыли погрузить на самолет. Как гласит предание, работник не только не был наказан, но получил награду.

**Герой** – человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры. Герой – это модель, образец личности, подражать которой стремится большинство сотрудников. Поступки, которые совершают герои, выходят за рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить. В компаниях с прочной культурой многие достижения становятся основой для появления героических персонажей и тем самым для поддержания корпоративных ценностей на должном уровне. Например, в компании работал вице-президент, уволенный в начале карьеры за то, что настаивал на новом продукте даже после получения отрицательной резолюции. Сотрудник был уволен, но продолжил работу над продуктом. В конце концов его взяли обратно, а предлагаемый продукт оказался настолько успешным, что впоследствии сотрудник занял пост вице-президента компании.

**Девиз** (слоган, лозунг) – предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры. Ориентируют на такие ценности, как превосходство, этическое и нравственное поведение во всех ситуациях, инновации в бизнесе, социальную ответственность и т.д.

**Церемонии** призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев. Корпоративные церемонии – это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы продемонстрировать наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Церемонии призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии и т.д.

## 2.4. Типология корпоративных культур

Корпоративная культура является результатом взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, норм поведения, ролей, приемов и методов взаимодействия, формирующих эффективные коммуникации. Вместе с тем, корпоративная культура, являясь продуктом отношений сотрудников организации, находится над отношениями между людьми, направляет и корректирует их поведение в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Существуют четыре типа культур, которые сочетают ценности, стратегии и особенности внешней среды функционирования компании:

**1. Адаптивная культура** возникает в среде, требующей от организации быстрой реакции и принятия решений в ситуациях повышенного риска. В такой культуре развиваются ценности, способствующие как можно более быстрому обнаружению, интерпретации и трансляции сигналов внешней среды в новые поведенческие реакции компании. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений и действий согласно своим потребностям. Высоко ценится отзывчивость к пожеланиям потребителей. Менеджеры способствуют изменениям, стимулируя и вознаграждая творчество, эксперименты и риск. Менеджмент методично проводит изменения и поощряет стремление сотрудников выходить за привычные рамки, экспериментировать и брать на себя риск.

**2. Культура ориентированная на результат**, подходит для организаций, деятельность которых заключается в обслуживании известных покупателей в среде, не требующей особой гибкости и быстрых изменений. Ориентация на результат предполагает такие ценности, как конкурентоспособность, личная инициатива, готовность работать много и долго. Основой организации, является стремление к победе, к достижению заранее определенных амбициозных целей.

**3. Семейная культура** имеет внутренний фокус: основное внимание в ней уделяется вовлечению работников в процесс ускоренной адаптации к переменам во внешней среде. Основные ценности такой культуры – удовлетворение потребностей работников, а организация в целом характеризуется заботливой, семейной атмосферой. Менеджеры приветствуют кооперацию, учитывают интересы

и покупателей и сотрудников, предпочитают не афишировать различия в статусе.

**4. Стабильная культура** отличается внутренним фокусом и ориентацией на стабильность внешней среды. Здесь превыше всего ценятся соблюдение правил и бережливость; поощряется методичный, рациональный, упорядоченный подход ко всему.

## **2.5. Управление высокоэффективной культурой**

Организации, которые преуспевают в условиях неопределенности и изменений, уделяют большое внимание культурным ценностям и экономической эффективности одновременно. Культурные ценности могут мотивировать работников обращением к высоким идеалам и объединением людей вокруг общих целей.

Кроме того, ценности повышают производительность с помощью формирования и направления поведения работников, так чтобы действия каждого совпадали со стратегическими приоритетами.

На практике возможны следующие варианты организационных результатов, основанных на культурных ценностях и эффективности организации:

1. Менеджеры организации не уделяют должного внимания ценностям и результатам работы. Вряд ли эта компания долго будет существовать.

2. Менеджеры организации сфокусированы на создании сплочающей культуры, но они не связывают ценности компании непосредственно с целями и желаемыми экономическими результатами. Когда культурные ценности не увязаны с экономическими результатами, компания не сможет в течение длительного времени укреплять свои успехи.

3. Менеджеры концентрируются в первую очередь на хороших результатах и уделяют мало внимания ценностям. Такой подход в краткосрочном периоде может оказаться прибыльным, но подобный успех трудно поддерживать на протяжении долгого времени, потому что в этом случае база, которая скрепляет организацию во едино – т. е. общие культурные ценности, – исчезает.

4. Менеджменту удалось создать баланс сил, генерируемых базовыми ценностями и хорошими экономическими результатами для поступательного движения к успеху. Менеджеры в этих организациях совмещают ценности с повседневными операциями компа-

нии: наймом персонала, управлением производством, бюджетированием, определением критериев для продвижения по службе и вознаграждения и т. д.

Этот вариант с наибольшей степенью вероятности может стать примером высокоэффективной культуры, культуры, которая:

- основывается на четкой организационной миссии или цели;
- включает ценности, определяющие решения и деловую практику;
- поощряет наличие у отдельных сотрудников и хороших результатов работы, и основных культурных ценностей организации.

Одной из наиболее важных задач менеджеров является создание и воздействие на организационную культуру в интересах достижения стратегических целей.

**Культурологическое лидерство.** Одним из наиболее эффективных методов, которыми менеджеры формируют культурные нормы и ценности для создания высокоэффективной культуры, является культурологическое лидерство. Суть его состоит в том, что менеджеры должны обеспечить избыток коммуникаций относительно организационных ценностей, обязательно подкрепляя слова реальными действиями. В стремлении к изменению корпоративной культуры культурологический лидер самостоятельно определяет и использует наиболее адекватные сигналы и символы. как правило, влияние на корпоративную культуру осуществляется несколькими способами.

Культурологический лидер четко и ясно формулирует свое видение культуры организации, в которое верят работники. Лидер определяет и доносит до остальных ценности, вокруг которых может сплотиться весь коллектив. Ценности увязываются с ясной и захватывающей миссией или основной задачей.

Культурологический лидер пристально наблюдает за повседневной деятельностью организации, фиксируя ее соответствие провозглашенным ценностям (и прежде всего им должны соответствовать рабочие процедуры и система оплаты труда). Что еще важнее, действия менеджеров говорят лучше, чем слова.

Менеджеры активно сообщают о культурных ценностях, используя слова и дела. Заявления о ценностях, которые не подкрепляются соответствующим поведением менеджеров, оказываются бессмысленными или даже вредными для работников и организации.



Культурологические лидеры продолжают хранить верность ценностям и в трудные времена или во время кризиса. Следование культурным ценностям помогает организациям переживать кризис и выходить из него еще более сильными. В современных изменчивых условиях создавать и поддерживать прочную, адаптивную культуру непросто, но, самое главное, – поступками культурологические лидеры демонстрируют организации ее реальные ценности.

## 2.6. Этика менеджмента

Этика менеджмента сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. В фокусе ее внимания – цели и средства, используемые для их достижения теми и другими. Например, коррупционные действия менеджера при исполнении его обязанностей неэтичны по определению. При этом, коррупционное поведение неправильно не только потому, что оно противозаконно, но и потому, что противоречит личным ценностям большей части менеджеров, наделенных полномочиями и ответственностью, потому является действием, которое не может быть поддержано организацией и обществом [2, с. 146–157; 9, с. 106–110].

Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные. Однако действия, не нарушающие закона, могут рассматриваться, а могут и не рассматриваться неэтичными в зависимости от личной системы ценностей. Помимо руководителей организаций, порой демонстрирующих неэтичное поведение, любой сотрудник может также действовать неэтично. Рассмотрим, как могут расцениваться действия в смысле этики поведения, в том числе менеджеров.

**Этика** – моральные принципы и ценности, управляющие поведением человека или группы людей и определяющие положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий. Этика может быть представлена как внутренний кодекс законов, который определяет, как можно себя вести, а как нельзя, какие решения можно принимать, а какие нет, где проходит граница между добром и злом.

**Этика менеджмента** связана с внутренними ценностями, а они в свою очередь являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды.

Причины неэтичного поведения менеджеров:

- конкуренция, отодвигающая этичность поведения на второй план деятельности организации;
- приоритет прибыли, издержек, денежных потоков и иных экономических категорий в деятельности менеджера;
- мотивация и вознаграждение производительного труда, а не этичного поведения менеджера и/или подчиненного ему сотрудника;
- снижение роли и значения этики в современном обществе;
- преобладание личных ценностей над общественными.

В широком смысле – факты, свидетельствующие о поведении менеджера становятся ориентиром поведения подчиненных. Таким образом, этичное/неэтичное поведение руководителя может заметно повлиять на этику поведения сотрудников организации.

### **Критерии принятия этически сложных решений.**

Большинство этических дилемм представляет собой конфликт между “разумом и сердцем”. Испытывая проблемы этического выбора, менеджеры, как правило, используют нормативный подход к их решению. То есть, менеджеры принимают решения, опираясь на определенные нормы и ценности, которые свойственны ему лично. В нормативной этике выделяют несколько подходов к описанию систем ценностей и соответственно принятию этически сложных решений, которые могут быть применены на практике: утилитарный подход, индивидуалистический подход, морально-правовой подход и подход на основе концепции справедливости.

**Утилитаристский подход.** Основные принципы гласят, что соответствующее нормам морали поведение приносит наибольшую пользу наибольшему числу людей. Принимающий решение индивид должен рассмотреть воздействие каждого его варианта на все заинтересованные стороны и выбрать тот вариант, который приносит удовлетворение наибольшему числу людей. Речь идет о поиске оптимального решения задачи. Поскольку полные расчеты могут оказаться довольно сложными, допускается упрощение условий. Например, при расчете затрат и результатов в денежном выражении может использоваться простой экономический критерий. Кроме того, при принятии решения правомерно рассматривать положение только непосредственно затрагиваемых его решениями сторон. Утилитарная этика оправдывает, например, введение в организации запретов на употребление алкогольных напитков и курение на рабочем месте, а в

некоторых случаях и по окончании работы, так как такое поведение негативно воздействует на коллектив организации.

**Индивидуалистический подход.** Предполагается, что морально приемлемыми являются действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе. Главной движущей силой считается самоконтроль, а все внешние силы, которые его ограничивают, должны пресекаться. Каждый человек выбирает для себя наиболее выгодное в долгосрочной перспективе решение, на основе чего и судит о качестве своих решений. К допустимым относятся действия, которые в сравнении с альтернативами приносят больше добра, чем зла. Если каждый человек в обществе руководствуется этим принципом, в конечном итоге получается наибольшее возможное добро, потому что, преследуя исключительно собственные интересы, люди учатся угождать друг другу. Если индивид, стремящийся к достижению немедленных положительных результатов, идет на ложь и обман, они всего лишь вызывают аналогичные ответные действия. Таким образом, индивидуализм сводится к поведению, выгодному другим людям, т. е. действия человека начинают соответствовать нормам желаемым для общества. Одна из особенностей этого подхода в том, что он допускает действия индивида, направленные на приобретение личных краткосрочных выгод, даже если они не соответствуют общественным нормам.

**Морально правовой подход.** Утверждается, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей. Это значит, что этически корректным является решение, наилучшим образом соблюдающее права людей, которых оно затрагивает. В процессе принятия решения могут быть учтены следующие моральные права на отдельные жизненные аспекты:

- свободу согласия;
- частную жизнь;
- свободу совести;
- надлежащее обращение;
- жизнь и безопасность.

Предполагается, что этически корректное решение не должно нарушать эти фундаментальные права человека.

**Концепция справедливости.** Данная концепция утверждает, что этически корректное решение может быть основано на принци-

пах равенства, честности и непредвзятости. С точки зрения менеджеров существуют три типа справедливости:

- **распределительная справедливость** (равным – равное); отношение менеджера к подчиненным должно быть основано на объективных критериях; если решение относится к индивидам, подобным друг другу, оно должно распространяться в равной степени и на того, и на другого; если индивиды выполняют одну и ту же работу, то они получают равную оплату; если между сотрудниками существуют значительные различия, отношение менеджмента изменяется в соответствии с уровнем квалификации или проявляемым чувством ответственности; отношение менеджера к подчиненным должно быть связано с целями организации;

- **процедурная справедливость** (соответствие правилам); процедурная справедливость требует честного администрирования действий подчиненных; правила должны быть четкими, понятными, постоянно проводиться в жизнь;

- **компенсационная справедливость** (возмещение ущерба); обязывает ответственную сторону возмещать людям причиненный ущерб; люди не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Концепция справедливости предполагает, что менеджеры наделены характеристиками, в соответствии с которыми оцениваются действия работников; поддерживает попытки исправления ошибок прошлого, равно как и честные отношения с сотрудниками в рамках установленных правил; обосновывает решения по оплате труда, продвижения по карьерной лестнице, увязывая эти решения с выполняемыми рабочими заданиями.

**Факторы, определяющие этический выбор.** Если менеджер уличен в неэтичном поведении, вина обычно возлагается или на человека, или на ситуацию. Часто люди полагают, что этически корректные решения принимаются по велению совести. Это, отчасти, так и есть, потому что этичность практики – форма выражения системы ценностей и убеждений, принятых в организационной культуре. Таким образом, проблемы этики менеджмента являются, по сути, не только личностными, но и организационными.

**Личные качества менеджера.** При принятии этически верных решений менеджер ориентируется, прежде всего, на отдельные личностные характеристики, такие как собственное эго, уверенность

в своих силах, развитое чувство независимости. Одна из наиболее важных личных характеристик менеджера – соответствие менеджера определенной стадии своего морального развития.

На стадии предшествующего развития людей интересуют, прежде всего, выгоды и наказания. Подчинение власти основывается на угрозе негативных последствий в случае неповиновения. В организационном смысле этой стадии соответствуют менеджеры, использующие авторитарный стиль руководства, а также менеджеры, ориентирующиеся на гарантии исполнения отдельных задач.

На второй стадии общего развития люди адаптируются к ожиданиям положительного поведения коллег, членов семьи, друзей, общества. Предпочтительным способом достижения целей становится совместная работа в группах. Наиболее адекватным стилем лидерства становится поощрение взаимодействий и кооперации.

На стадии последующего развития люди руководствуются, прежде всего, внутренними ценностями и нормами, во многих случаях игнорируя правила и законы, требующие нарушения этих норм. Внутренние ценности становятся более важными, чем даже существенные внешние. На этом высшем уровне развития менеджеры используют трансформационный или обслуживающий стили руководства, внимание концентрируется на потребностях последователей и стимулировании окружающих к самостоятельному мышлению, решению возникающих проблем исходя из принципов морали. Для данного уровня характерно наделение властью, когда работники получают право конструктивного участия в управлении организацией.

**Корпоративная культура.** Самым серьезным образом влияет на поведение участников организации. Например, результаты исследования налоговых преступлений и хищений собственности показывают, что они часто воспринимаются персоналом организации как деяния, далеко не преступные. Сотрудники могут быть уверены, что если они не будут поступать так, “как принято”, они рискуют потерять место работы. В корпоративной культуре всегда можно обнаружить наличие неформальных норм и правил, которые играют роль “подсказки”, как действовать в той или иной обстановке, направляя этический выбор сотрудников. Так называемые герои, служащие образцами для подражания, могут стимулировать этические решения, и/или препятствовать им. Культура организации отнюдь не единственный источник воздействия на этику, но она является самой

мощной из этих сил, ибо определяет ценности компании. К числу других относятся принятые в компании правила и политика, система вознаграждения, степень заботы организации о своих членах, система отбора, соответствие принципов организации труда законодательным и профессиональным требованиям, лидерство и процесс принятия решений.

## 2.7. Социальная ответственность

Менеджмент организации, выстраивая отношения с внешней средой, производя действия по увеличению прибыли, обязан учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и сообщества людей, представляющего местное население, вносить позитивный вклад в решение социальных проблем. Общество ожидает от современных организаций не только демонстрации высоких экономических результатов, но и достижения социальных целей общества. В этом контексте, проблемы этики менеджмента и социальной ответственности занимают первоочередное место [2, с. 157–167; 9, с. 100–105].

**Социальная ответственность** предполагает добровольные действия менеджмента в виде его отклика на социальные проблемы, находящиеся вне требований, определяемых законом. Например, организация добровольно распространяет информацию о возможном вреде здоровью от применения химических средств защиты растений; организация имеет в штате инвалидов, хотя менеджмент не обязан принимать на работу эту категорию граждан; организация проводит благотворительный концерт в пользу категории лиц, наиболее нуждающихся в материальной поддержке. Это примеры социально ответственного поведения, поскольку закон или действия регулирующих организаций не обязывали поступать именно так.

Социальная ответственность аргументируется “за” и “против”.

Аргументы в пользу социальной ответственности:

- перспективы для бизнеса, связанные с социальными действиями организаций, улучшающими жизнь местного сообщества;
- изменение дистанции между потребностями и социальными ожиданиями общества;

- наличие ресурсов для поддержки общества в решении социальных проблем;
- моральное обязательство членов общества вести себя социально ответственно.

Аргументы против социальной ответственности:

- нарушение принципов рационального поведения субъектов экономической деятельности и максимизации прибыли;
- вовлечение организации в решение социальных проблем означает, что средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками, рост которых ведет к повышению цен и росту давления на потребителя;
- отсутствие стандартов и опыта решения социальных проблем у менеджмента коммерческих организаций.

Формальное определение социальной ответственности сводит обязанность руководителей организации к принятию решений и осуществлению соответствующих действий, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как организации, так и общества. Социальная ответственность проявляется по отношению к определенным заинтересованным группам, которые по отношению к организации могут быть внешними и внутренними.

**Заинтересованной группой** называется сообщество людей, предъявляющее требования к результатам деятельности организации.

**Внешние** заинтересованные группы: население территории, в административных границах которой организация осуществляет деятельность, правительство субъекта федерации, местные органы власти, осуществляющие руководство социально-экономическим развитием региона, в котором размещено производство. Власть субъекта федерации и местная власть выдает различные разрешающие документы, контролирует качество жизни населения, условия труда и состояние окружающей среды. К этой группе относятся поставщики, покупатели, инвесторы. Группы с особыми интересами могут включать в себя торговые и профессиональные ассоциации, а также комиссии по защите прав потребителей.

**Внутренние** заинтересованные группы: учредители (пайщики, акционеры и люди, представляющие их интересы: независимые директора, комитеты, ревизионная комиссия), менеджмент, сотрудники, занимающие исполнительские должности.

Социально ответственные организации учитывают влияние своих действий на все заинтересованные группы.

#### **Оценка результатов социальной деятельности.**

При оценке корпоративной социальной деятельности за основу берется общая социальная ответственность компании, определяемая в соответствии с критериями: экономической, юридической, этической и принятой на себя ответственностью.

**Экономическая ответственность.** В предельном случае экономическая ответственность фирмы сводится исключительно к максимизации прибыли. Данную концепцию предложил и разрабатывает нобелевский лауреат, экономист Милтон Фридмен. Согласно М. Фридмену, деятельность компании должна быть подчинена получению прибыли, а ее единственная миссия заключается в повышении прибыли (до тех пор, пока действия организации не выходят за рамки закона).

**Юридическая ответственность.** Под юридической ответственностью понимается необходимость для организации следовать установленным обществом правилам, достижение ее экономических целей в рамках закона.

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

**Принятая на себя ответственность.** Носит для корпорации исключительно добровольный характер и связана с желанием организации внести свой вклад в развитие общества, к которому ее обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика. Как правило, это различные действия филантропического характера, которых никто не требует и которые не приносят компании ощутимой выгоды.

**Действия в случае возникновения социальных дилемм.** В теории менеджмента разработан набор ответных действий, к которым прибегают компании в ситуациях, когда заинтересованная группа предъявляет компании новые требования. Действия эти могут



иметь препятствующий, оборонительный, приспособленческий и проактивный характер.

**Обструкция** означает отказ компании от всех обязанностей, заявления о том, что так называемые доказательства их проступков – обман и подлог, и всяческие препятствия расследованию (если такое проводится).

**Тактика защиты** предполагает, что организация принимает на себя ответственность за некоторые ошибки и упущения, но никак не препятствует возможным расследованиям. Менеджеры, склонные к подобной реакции, считают, что «такие вещи случаются, но в них никто не виноват».

**Приспособление** компании означает, что менеджмент принимает социальную ответственность за действия организации, хотя, возможно, делает он это, уступая внешнему давлению. Придерживающиеся этой тактики компании стремятся выполнять свои экономические, юридические и этические обязанности, и в случае давления на них внешних сил сворачивают подвергнутую критике деятельность.

**Проактивные действия** предполагают, что компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь указаний или давления со стороны заинтересованных групп.

Организации, таким образом, должны принимать участие в решении социальных проблем, жертвуя частью ресурсов и усилий людей, гармонизируя со своим окружением. Для успешного управления организация должна откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Расходы на социальную ответственность оправданы фактом совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к организации. Это должно вести к повышению лояльности потребителей к производителям продукции, снижению уровня регулирующего вмешательства государства и общему росту благосостояния общества. Менеджмент организаций должен уметь анализировать собственные прямые действия и окружающую их среду, выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

## 2.8. Управление этикой и социальной ответственностью

Руководство компании призвано контролировать ее моральное «здоровье», используя различные подходы к повышению характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, личный пример, моральный кодекс создание различных структур, контролирующих состояние этики в организации.

**Нормативы этичного поведения.** Описывают систему общих ценностей и правил этики, которых, должны придерживаться все работники организации. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений.

**Личный пример.** Руководители организации должны открыто и уверенно поддерживать нормы этичного поведения, выступать инициаторами обновления этических ценностей организации. Приверженность этическим ценностям необходимо декларировать во время выступлений, в директивах, внутрифирменных публикациях. Но особую роль играют действия менеджмента. Если руководство приносит этику в жертву сиюминутным интересам, в компании мгновенно распространяются слухи об этом. Последующие клятвы в приверженности этическим идеалам бесполезны. Таким образом, поведение руководителей задает тон всей организации.

**Моральный кодекс.** Формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания. Как правило, моральный кодекс фирмы базируется на заявленных принципах организации, либо в нем излагается ее политика. Заявленные принципы определяют ценности компании и в общих чертах описывают ее обязанности, качество продукции, отношение к работникам.

**Заявленная политика.** Описывает порядок действий компании и ее сотрудников в конкретных ситуациях, затрагивающих вопросы этики и морали. Например, в рыночной практике, конфликтах интересов, соблюдении законов, патентной практике, преподнесении подарков сотрудникам, предоставлении им равных возможностей. В кодексе этики организации, как правило, формулируются ценности

или образцы поведения сотрудников, как допустимые и желаемые, так и неприемлемые и варианты возможной реакции менеджмента.

**Этические структуры.** К этическим структурам относятся различные системы, должности и программы, с помощью которых компания стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников.

Комитет по этике компании, как правило, образует группа высших руководителей, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов и выносить решения в случае возникновения спорных ситуаций. Кроме того, комитет отвечает за наказание тех, кто нарушает правила этики, что имеет немаловажное значение, если организация стремится непосредственно повлиять на поведение работников.

Комиссар, или уполномоченный по вопросам этики – один из высших руководителей компании, являющийся ее «совестью»: к нему стекается информация о возникающих этических проблемах, он занимается урегулированием конфликтов, а также указывает руководству на потенциальные источники затруднений.

**Социальная ревизия.** Предназначена для проведения оценки влияния социальных действий и программ на состояние организации и составления соответствующих отчетов. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации.

Обучение этическому поведению руководителей и сотрудников. Работников знакомят с этикой бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Встраивание этики как предмета в курсы обучения бизнесу на университетском уровне является еще одной формой обучения этическому поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти проблемы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Веснин В.Р.** Менеджмент: Учебник для вузов. Гриф Министерства образования и науки. – М.: Проспект, 2012. – 616 с.
2. **Дафт Р.** Менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.
3. **Друкер П., Макьярелло Дж.** Менеджмент / Пер. с англ. – М.: Изд-во Вильямс, 2010. – 704 с.
4. **Ленсиони П.** Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия и финансы / Пер. с англ. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фарбер, 2013. – 224 с.
5. Всеобщая история менеджмента: Учебное пособие/И.И. Мазур и др. – М.: Издательский центр «Елима», 2008. – 784 с.
6. **Кноринг В.И.** Теория, практика и искусство управления. Учеб. для вузов. 2-е изд., изм. и доп. – М.: Изд-во НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2001. – 528 с.
7. **Маршев В.И.** История управленческой мысли: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 713 с.
8. **Минцберг Г.** Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
9. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** / Пер. с англ. – СПб.: Вильямс, 2010. – 672 с.
10. **Карлеф Б., Левингсон Ф.** Менеджмент от А до Я. Концепции и модели / Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 448 с.
11. **Шейн Э.** Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ .....	3
1.1. Деятельность менеджера .....	3
1.2. Типы менеджеров .....	7
1.3. Роли менеджеров .....	8
1.4. Основы методологии менеджмента .....	10
1.5. Методы и инструменты менеджмента .....	12
1.6. Инфраструктура менеджмента .....	14
1.7. Система управления .....	15
1.8. Научный менеджмент .....	18
1.9. Искусство менеджмента .....	28
1.10. Компетенции менеджера .....	30
1.11. Мастерство менеджера .....	31
1.12. Системное мышление менеджера.....	32
2. СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА .....	33
2.1. Внешняя среда организации.....	33
2.2. Внутренняя среда организации.....	49
2.3. Корпоративная культура.....	58
2.4. Типология корпоративных культур .....	62
2.5. Управление высокоэффективной культурой.....	63
2.6. Этика менеджмента.....	65
2.7. Социальная ответственность.....	70
2.8. Управление этикой и социальной ответственностью .....	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	76

Коваленко Борис Борисович

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Курс лекций, часть I

**Учебное пособие**

*Ответственный редактор*  
Т.Г. Смирнова

*Компьютерная верстка*  
Д.Е. Мышковский

*Дизайн обложки*  
Н.А. Потехина

*Печатается*  
*в авторской редакции*

---

Подписано в печать 25.12.2015. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 4,65. Печ. л. 5,0. Уч.-изд. л. 4,75  
Тираж 50 экз. Заказ № С 77

---

Университет ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Издательско-информационный комплекс  
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9