

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, МЕХАНИКИ И ОПТИКИ

ИНСТИТУТ ХОЛОДА И БИОТЕХНОЛОГИЙ



Б.Б. Коваленко

## ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие



Санкт-Петербург  
2013

УДК 658.1  
ББК 65.290–2  
К 56

**Коваленко Б.Б.** Основы менеджмента: Учеб. пособие. – СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2012. – 76 с.

В соответствии с рабочей программой курса «Основы менеджмента» изложено содержание важнейших научных положений менеджмента, рассмотрены базовые функции современного менеджмента: организация, планирование, лидерство, мотивация и контроль.

Учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров по направлению 080200.62 Менеджмент очной и заочной форм обучения.

**Рецензенты:** доктор экон. наук, проф. С.А. Иванов (кафедра управления и интегрированных маркетинговых коммуникаций Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России); доктор экон. наук, проф. В.Л. Василенок (ИХиБТ НИУ ИТМО)

**Рекомендовано к печати редакционно-издательским советом Института холода и биотехнологий**



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, которым присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена программа его развития на 2009–2018 годы. В 2011 году Университет получил наименование «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики».

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2013

© Коваленко Б.Б., 2013

# 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

## 1.1. Менеджмент как вид деятельности

**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.

Термин «менеджмент» по своему содержанию и значению для науки и практики близок к термину «управление». Однако сфера применения термина «управление» имеет глубокие корни и далеко не однозначные толкования отдельных видов деятельности людей, функционирования различных типов систем, процессов, происходящих в природе, науке, технике, экономике, обществе и повседневных делах каждого человека.

**Предмет**, изучаемый дисциплиной «Основы менеджмента» заключается во всесторонней характеристике взаимоотношений людей, возникающих в процессе выполнения работ, связанных с производством потребительских благ и услуг.

**Цель** дисциплины – освоение науки и практики менеджмента, методов формирования профессиональных управляющих для работы в условиях рыночных отношений и способных добиваться целей на основе повышения эффективности труда, применения прогрессивных форм организации, использования передового отечественного и зарубежного опыта.

**Задачи** дисциплины:

1. Изучить теоретические основы менеджмента.
2. Понять смысл менеджмента как вида деятельности.
3. Познать функции менеджмента.
4. Освоить методы управленческих решений.
5. Овладеть базовыми принципами эффективного менеджмента.

**Менеджмент как вид деятельности** – применение менеджером средств воздействия на исполнителей ради достижения цели организации, которой он руководит.

**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 менеджмента как вида деятельности 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 менеджмента** – 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.

## **1.2 Менеджмент как система управления**

**Система управления** – совокупность органов, взаимодействие которых позволяет реализовать функции управления организацией: планирования производства, мотивации и стимулирования сотрудников, контроля 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.

**Элементы системы управления:**

**1. Управляющая подсистема** принимает и транслирует управленческие решения, посредством планирования, 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.

**2. Управляемая подсистема** воспринимает управляющие воздействия и преобразует в соответствии с ним поведение объекта, на который оно направлено. К понятию «управляемая подсистема» близко понятие «объект управления», однако они не тождественны.

**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.

**Механизм управления** – совокупность способов и средств воздействия субъектов управленческой деятельности (управляющей подсистемы) на деятельность объектов управления (управляемой подсистемы). Механизм управления состоит из административных, экономических, организационных и иных методов управления.

### **1.3. Менеджмент как наука и искусство**

**Наука менеджмента** 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** этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

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.

**Искусство менеджмента** основано на представлении о том, что организации представляют собой сложные социально-экономические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и многообразные факторы внешней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями, являются важнейшим фактором, учет которого предполагает не только использование научного подхода, но и искусство его применения в конкретных ситуациях, так как каждый работник обладает своим особенным характером, имеет свою систему ценностей и мотивы к труду и т. д.

## 1.4. 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 внутренних и внешних деловых коммуникаций.
- Организация собственного рабочего времени.
- Умение отдыхать.

## 1.5. 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 ин-

формацию 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 исследование и разработки, производство или финансы. Владение менеджера техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области.

## **1.6. Научный менеджмент**

**Научный менеджмент** – одна из областей классического направления в менеджменте, в которой основное внимание уделялось проблеме повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений. На основе приемов естественнонаучного познания, считавшегося на рубеже XIX–XX веков единственно объективным, процесс научной организация труда, сводившийся к поддержанию дисциплины, был расширен за счет методов измерения и экспериментов. Это обогатило научные методы поиска достоверности познания общественных явлений и привело к осознанию высокой роли “человеческого фактора” в развитии производства.

**Главная задача научного менеджмента** состоит в разработке мер по повышению эффективности управления производством на основе обогащения практики менеджмента научными методами анализа

и применения полученного знания для стандартизации процессов управления.

В результате развития научного менеджмента управление было признано самостоятельной областью деятельности. Началом признания традиционно считается выход в свет в 1911 году книги Фредерика Тейлора «Принципы научного управления». Это событие положило начало разработке подходов к организации управления. Подходами в данном случае именуется методы управления, объединенные одной гипотезой. В настоящее время известны:

1. Разделение научного менеджмента на различные школы, исследующие процессы управления в аспектах: научного и административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, количественных методов.

2. Процессный подход, в рамках которого управление рассматривается как набор функций (планирование, организация, мотивация, контроль).

3. Системный подход, позволяет анализировать организацию как систему элементов, функционирование которой ориентировано на достижение целей в постоянно меняющихся условиях.

4. Ситуационный подход фокусирует внимание исследователей на выборе методов управления для решения той или иной задачи.

## 1.7. Системное мышление

**Системное мышление** – умение видеть различные элементы системы в постоянно меняющихся направлениях взаимодействия.

**Система** – совокупность взаимосвязанных элементов или частей целого, которые обладают качествами, не свойственными каждому из элементов в отдельности.

**Подсистемы** – части системы, взаимодействующие неразрывно от системы.

**Синергия** – свойство системы, результат взаимодействия частей.

Системное мышление проявляется в умении менеджеров эффективно управлять организацией, состоящей из отдельных подразделений, как единым согласованным целым образованием.

## 2. СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1. Внешняя среда организации

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

- конкуренты;
- ресурсы;
- технологии;
- экономические условия.

Внешнюю среду подразделяют на составляющие:

- общую среду;
- функциональную среду;
- глобальную среду.

**1. Общая среда** представляет внешний слой разнообразных элементов, оказывающих косвенное влияние на деятельность организации. Она включает воздействующие на все компании социальные, экономические, правовые, политические, международные, природные и технологические факторы. Изменения в федеральном законодательстве или экономическая рецессия также являются частью общей среды организации.

Общая среда представляет собой наиболее удаленные от организации внешние факторы, которые влияют на ее состояние, не оказывая непосредственного воздействия на текущие операции. Выделим несколько основных аспектов общей среды:

**1.1. Международная среда** – условия развития организаций и события, происходящие за рубежами страны происхождения организации. В составе международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, формируются новые социальные, технологические и экономические тенденции.

**1.2. Технологическая среда** включает в себя научные и технологические нововведения, которые призваны стимулировать конкуренцию, помогать компаниям добиваться роста и качества производства.

**1.3. Социально-культурная среда** 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.

**1.4. Экономическая среда** отражает 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.

**1.5. Политическая среда** формируется под влиянием политики, которая проводится политической элитой конкретной страны в области социально-экономического развития, решения проблем модернизации и нововведений, участия государства в хозяйственных процессах, создания институтов гражданского общества, международных и межкультурных взаимодействий и т. д.

**1.6. Правовая среда** 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.

**1.7. Экологическая среда** 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 мерам, принятым для ограничения вредных выбросов и разумного использования природных ресурсов.

**2. Функциональная среда** включает в себя элементы, непосредственно связанные с деятельностью организации: потребителей, конкурентов, поставщиков и рынок труда.

**2.1. Потребители** – индивиды и организации, приобретающие ее товары или услуги, что в конечном итоге и определяет успех фирмы на рынке. Потребители обладают большей властью благодаря развитию Интернета, который несет с собой для менеджеров и угрозы, и возможности. Нынешние потребители могут непосредственно влиять на репутацию организации и объемы продаж через социальные сети и форумы.

**2.2. Конкуренты** – действующие в одной и той же отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги одним и тем же группам потребителей.

**2.3. Поставщики** обеспечивают поступление продукции сырья и материалов, необходимых для производства и реализации продукции.

**2.4. Рынок труда** образуют люди, которые могут быть наняты на работу в организации. Состояние рынка труда во многом определяется деятельностью профсоюзов, профессиональных ассоциаций и наличием определенных классов работников.

**3. Глобальная 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 концентрируются 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 продукции для ре-

лизации за рубежом, что позволяет увеличивать объем продаж, нести минимальные издержки по привлечению ресурсов и снижать глобальные риски;

- **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 (держателя лицензии), аналогичный поставляемому лицензиаром (компанией, обладающей правом на использование торговых марок и патентов);

- **франчайзинга** – приобретения необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку и права на использование имени франчайзера (правообладателя);

- **прямого инвестирования** для участия инвестора в управлении производственными мощностями, что отличает данную стратегию выхода на рынок от всех остальных, допускающих гораздо меньшую степень контроля зарубежной деятельности и/или участия в стратегических альянсах и партнерствах. Когда компания образует совместное предприятие, она делит затраты и риски с другой компанией (как правило, из той страны, где компания планирует начать свою деятельность). В рамках партнерства компании разрабатывают новые продукты, создают производственные мощности, формируют сеть дистрибьюторов. Зачастую партнерство оказывается самым быстрым, дешевым и наименее рискованным способом выхода на глобальный уровень.

Глобальная среда порождает такое явление, как **международный менеджмент** – управление деятельностью компании более чем в одной стране. Основные задачи и функции менеджмента при этом изменяются незначительно, но их реализация на практике сопряжена с весьма высокими **рисками**, которые являются следствием:

**1. Систем ценностей**, укоренившихся в национальных культурах (дистанцирование власти, неприятие неопределенности, индивидуализм и/или коллективизм, долгосрочность и/или краткосрочность

взаимоотношений в бизнесе, самоуверенность, гендерная дифференциация, гуманизм и т. д.).

**2. Различий в коммуникациях**, которые обусловлены чертами характера местного населения (социальными условиями взаимоотношений с представителями других культур, особенностями вербального и невербального поведения, отношением к социальному статусу иностранцев).

**3. Культурных компетенций**, то есть способностью использовать логические возможности и навыки наблюдения для объяснения незнакомых ситуаций, а также для выработки соответствующих поведенческих реакций.

**4. Деятельностью международных союзов и транснациональных компаний** (Европейский Союз, ВТО, Североамериканское соглашение о свободной торговле, Зона свободной торговли Китай-Асеан, и т. д.).

## 2.2. Внутренняя среда организации

Наиболее значимым фактором внутренней среды для характеристики конкурентных преимуществ компании является **корпоративная культура** – набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Корпоративная культура влияет на поведение индивидов в компании и определяет способности адаптации компании к внешним условиям. Корпоративная культура помогает менеджерам понять скрытые аспекты организационной жизни.

Осознание культурных традиций позволяет членам организации правильно мыслить, чувствовать, понимать происходящее вокруг них.

Уровни корпоративной культуры:

1. Самый верхний уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры – манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

2. Второй уровень – выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые

и культивируемые ее членами, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах.

3. Нижний уровень составляют ценности, укорененные в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне.

Фундаментальные 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.

**Предания** – это основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Предания в неявной форме выражают основные ценности корпоративной культуры.

**Герои** – люди, олицетворяющие собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры. Это образцы личности, достойные подражания сотрудниками.

**Девиз** – 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, социальная ответственность и т. д.

**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, приветствовать корпоративных героев.

## 2.3. Типология корпоративных культур

Внешняя среда активно влияет на внутреннюю корпоративную культуру. Культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри компании, делая коллектив сплоченным и производительным. Она создаёт внешний образ корпорации, 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. 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 сообразно 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, 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.

Каждый тип культуры может принести успех.

## **2.4. Управление высокоэффективной культурой**

Представляя систему ценностей, состав которых находится в постоянном движении, корпоративная культура становится не только объектом познания, но и объектом управления, который отличается собственными характеристиками:

- социальным внутренним содержанием, формирующимся под влиянием деятельности всего коллектива сотрудников компании;
- регулирующим воздействием на поведение коллектива компании, оказывая воздействие на взаимоотношения между сотрудниками;
- результирующим итогом мыслей, целей, действий человека;
- воспринимается всеми сотрудниками коллектива компании;
- формируется длительно, накапливая традиции;
- изменчива во времени и постоянно развивается;
- многогранна в аспектах содержания, но изучается и познается.

## **2.5. Этика менеджмента**

**Этика** – набор принципов морали и корпоративных ценностей, которые способствуют эффективному управлению поведением человека или группы людей и определяют положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий.

**Этика менеджмента** – отражение внутренних ценностей, которые являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды.

**Критерии принятия этически сложных решений** используются для разрешения этических дилемм, представляющих собой конфликт вариантов управленческих решений, этический аспект которых не однозначен. Выбор вариантов управленческих решений производится менеджерами, как правило, на **нормативной основе**, с учетом определенных норм и ценностей.

**Утилитаристский подход** основан на положении, которое гласит, что поведение, соответствующее нормам морали приносит наибольшую пользу наибольшему числу людей. Принимающий решение менеджер должен рассмотреть воздействие каждого варианта решения на все заинтересованные стороны и выбрать тот, который приносит удовлетворение большинству.

**Индивидуалистический подход** допускает, 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.

**Морально-правовой подход** акцентирует внимание на том, что человек наделен правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей. Это означает, что этически корректным является решение, наилучшим образом соблюдающее права людей: на свободу согласия, частную жизнь, свободу совести, надлежащее обращение, на жизнь и безопасность.

**Факторы, определяющие этический выбор:**

- **личность менеджера**, характеризуемая собственным эго менеджера, его уверенностью в своих силах, развитым чувством независимости. Одна из наиболее важных личных характеристик менеджера – стадия его морального развития;

- **корпоративная культура** активно воздействует на поведение членов организации, направляя этический выбор сотрудников, стимулируя и/или ограничивая этические решения.

## 2.6. Социальная ответственность

**Социальная ответственность** – обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам общества, компании и отдельных заинтересованных групп.

**Заинтересованная группа** – любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее требования к результатам деятельности компании и характеризующиеся определенной скоростью. Наиболее важные заинтересованные группы крупной компании: инвесторы, акционеры, работники, покупатели, поставщики, торговые и профессиональные ассоциации, правительство, жители района и т. д.

Оценка корпоративной социальной деятельности осуществляется в соответствии с определенными критериями:

- **экономическая ответственность** сводится к достижению плановых величин показателей, посредством которых ведется оценка роста компании;

- **юридическая ответственность** означает необходимость следовать установленным обществом правилам, достижение ее целей в рамках закона;

- **этическая ответственность** означает общественно полезные действия, которые не предусмотрены законами либо не отвечают прямым ее экономическим интересам.

- **принятая ответственность** для корпорации имеет исключительно добровольный характер и связана с желанием внести вклад в развитие общества, к которому ее не обязывают ни законы, ни этика.

В теории менеджмента разработан набор ответных действий, к которым прибегают компании в ситуациях, когда заинтересованная группа предъявляет компании новые требования:

- **обструкция** означает отказ компании от всех обязательств;
- **защита** предполагает, что организация принимает ответственность за ошибки и упущения, но никак не препятствует возможным расследованиям;

- **приспособление** означает, что менеджмент принимает социальную ответственность за действия организации, хотя, возможно, делает он это, уступая внешнему давлению;

- **проактивные действия** предполагают, что компания берет на себя инициативу в решении социальных проблем, идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь давления заинтересованных групп.

## 2.7. Управление этикой и социальной ответственностью

Руководство компании призвано контролировать ее моральное «здоровье», используя методики:

- **личный пример** менеджеров, поддержка норм этичного поведения, инициация менеджментом обновления этических ценностей организации;

- **поведение руководителей** задает тон всей организации;

- **моральный кодекс** – формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания;

- **заявленная политика** – это описание порядка действий компании и ее сотрудников в конкретных, затрагивающих вопросы этики и морали ситуациях (рыночная практика, конфликты интересов, соблюдение законов, патентная практика, подарки сотрудникам, предоставление им равных возможностей);

- **этические структуры** – различные системы, должности и программы, с помощью которых компания стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников:

- **комитет по этике** – группа высших руководителей, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов и выносить решения в случае возникновения спорных ситуаций;

- **уполномоченный по вопросам этики** – один из 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.

## 3. ОРГАНИЗАЦИЯ

### 3.1. Компоненты организации

**Организация** – порядок размещения и использования материальных, финансовых, трудовых и иных видов ресурсов, основанный на разделении труда и механизмах координации выполнения рабочих задач.

**Организационная структура** – совокупность способов, посредством которых бизнес-процесс разделяется на отдельные задачи и достигается координация действий по решению задач в рамках единой деятельности.

#### **Базовые условия создания организационных структур:**

- разделение труда и базовые компоненты для решения отдельных задач;
- координация действий по выполнению отдельных задач.

#### **Базовые компоненты организации:**

**1. Операционное ядро** – зона выполнения работ по созданию основной продукции: производства товаров и услуг.

**Операторы** – исполнители основных видов работ.

#### **Функции операторов:**

- переработка сырья и материалов в готовую продукцию;
- реализация и распространение готовой продукции;
- техническое обслуживание оборудования.

**2. Стратегическая вершина** – верхний уровень иерархии управления бизнес-процессом (президент, исполнительный директор и иные менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство).

#### **Функции менеджмента стратегической вершины:**

- видение миссии и целей организации;
- разработка стратегии и мер по ее реализации;
- планирование, организация и координация бизнес-процессов;
- распределение ресурсов;
- создание мотиваций, стимулов и поощрений сотрудников;
- осуществление контроля над деятельностью организации.

**3. Срединная линия** – промежуточный уровень иерархии управления бизнес-процессами, соединяющий стратегическую вершину

и операционное ядро (от высших руководителей к нижнему уровню иерархии менеджмента, например, бригадирам и мастерам производственных участков). Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой мере менеджмент организации полагается на прямой контроль как средство координации.

**Функции менеджмента срединной линии:**

- выполнение задач, высшего менеджмента;
- информирование вышестоящих о выполнении задач;
- принятие решений в пределах своей компетенции;
- подготовка предложений;
- распоряжение ресурсами в рамках подразделения;
- управление трансграничными условиями деятельности;
- участие в разработке стратегии подразделения.

Должностные обязанности менеджеров срединной линии меняются по мере карьерного роста и перемещения по уровням управленческой иерархии. Более высокая должность предполагает рост уровня сложности решаемых задач и снижение степени их детализации. Задачи самого высокого уровня специализации и максимально возможной степени детализации решаются на низшем уровне (например, мастерами производственных участков). На этом уровне задачи сфокусированы непосредственно на производственном процессе.

**4. Техноструктура** объединяет служащих, выполняющих аналитическую работу и непосредственно не занятых в производственном процессе, но способных оказывать активное влияние на работу других сотрудников.

**Функции представителей техноструктуры:**

- проектирование и планирование производственного процесса;
- стандартизация производства и реализации продукции;
- нормирование ресурсов производства;
- отбор и подготовка кадров;
- выполнение аналитических и проектных работ.

**Типы служащих техноструктуры:**

- технологи, техники, нормировщики, инженеры по организации производства, стандартизирующие производственные процессы;

- специалисты по планированию и контролю процессов производства и качества продукции, стандартизирующие производственный результат;

- инструкторы и специалисты по подбору кадров, стандартизирующие квалификацию сотрудников.

**5. Вспомогательный персонал** обеспечивает выполнение базовых задач организации за рамками непосредственного производства (бухгалтерия, финансовый отдел, служба безопасности, коммунальные и бытовые подразделения и т. д.)

**Функции вспомогательного персонала:**

- снижение неопределенности, сопутствующей покупке аналогичных услуг на открытом рынке;

- оказание специфичных услуг организации, сохраняя независимость от ее операционного ядра.

### **3.2. Механизмы координации**

**Механизмы координации** – способы осуществления работы компонентов организации в единой производственной системе:

**1. Взаимное согласование** – способ координации труда на основе простого процесса неформальных коммуникаций. Контроль над процессом производства осуществляется самими работниками.

**2. Прямой контроль** предполагает координацию труда с возложением ответственности за работу других людей, определение заданий и наблюдение за их действиями на менеджера, который координирует работу нескольких операторов.

**3. Стандартизация производственных процессов** предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда. Каждая стадия производства подвергается нормированию в рамках осуществления производственного процесса в целом. Нормируются расходы сырья, материалов, полуфабрикатов, электрической и тепловой энергии, заработной платы и т. д.

**4. Стандартизация выпуска** предполагает координацию процессов выполнения задач по организации выпуска готовых изделий и спецификацию результатов труда: параметров изделия, норм выработки и т. д.

**5. Стандартизация навыков и квалификации** означает точное определение уровня подготовки работников, необходимого для участия в процессе труда.

Усложнение деятельности организации сопровождается выбором средств координации: взаимное согласование заменяется прямым контролем и стандартизацией производственных процессов, выпуска, знаний и навыков и – вновь к взаимному согласованию.

### **3.3. Организационная структура**

**Организационная структура** включает в себя определенную совокупность элементов, при помощи которых осуществляется разделение рабочих задач и использование всех видов ресурсов.

**1. Комплекс задач, выполняемых сотрудниками в подразделениях**, отражает степень разделения труда, которая соответствует применяемым в организации техническим и технологическим системам. Разделение труда характеризует степень детализации задач по отдельным видам работ и подразделениям. В каждом из подразделений сотрудники выполняют задачи, которые относятся к специализированной функции. Сокращение круга обязанностей сопровождается ростом эффективности их исполнения.

**2. Властные полномочия** образуют командную цепочку, которая связывает сотрудников организации и определяет их подотчетность.

**Принципы командной цепочки:**

**Единоначалие** – подчинение только одному менеджеру.

**Скалярность** – предполагает, что в организации действует четко определенная линия властных полномочий, охватывающая всех работников: каждый сотрудник имеет полномочия и отвечает за свои действия.

**Объем властных полномочий** в вертикальной иерархии распределяется сверху вниз. Должности на вершине иерархии наделяются большим объемом формальных прав, чем должности на других ее уровнях.

**3. Ответственность** – назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности. Властные полномочия соразмерны возложенной ответственности.

венности. Для распределения ответственности используется подотчетность и делегирование полномочий.

**Подотчетность** – механизм, посредством которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности.

**Делегирование** – это процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижних уровнях иерархии.

**4. Уровни иерархии** формируются из линейных и вспомогательных властных полномочий. В организациях наблюдаются существенные различия между линейными и вспомогательными властными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный персонал).

**Линейные подразделения** выполняют задачи, непосредственно связанные с основной деятельностью организации (производство и реализация продукции).

**Вспомогательные подразделения** – подразделения, которые обеспечивают оказание специализированных услуг линейным подразделениям (планирование, бухгалтерия, труда и заработной платы, кадров, рекламы и т. д.).

**Линейные властные полномочия** означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия подчиненных.

**Вспомогательные властные полномочия** предполагают право давать советы, рекомендации, консультации и предложения в области техники и технологии.

**5. Норма управляемости** (норма контроля) определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру. Диапазон нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами:

- рутинность выполняемых подчиненными заданий;
- выполнение сотрудниками однотипных рабочих заданий;
- нахождение исполнителей в одном помещении;
- опыт исполнителей, при котором жесткий контроль не нужен;
- выполнение задач регламентируется правилами;
- доступ к системам поддержки и решению кадровых вопросов.

**6. Системы координации** деятельности исполнителей задач могут отличаться различным уровнем централизации и децентрализации, формализации и департаментализации.

**Централизация** означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления. Организация централизована, если полномочия сосредоточены в одних руках.

**Децентрализации** предполагает смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней. Организация децентрализована, если полномочия принадлежат группе людей.

**Мотивы централизации:**

- установление и удержание власти в организации;
- необходимость координации решений.

**Мотивы децентрализации:**

- рутинность выполняемых подчиненными заданий;
- распределение власти в организации;
- объем, структура и интенсивность информации;
- необходимость реакции на асимметрию информации;
- информационная перегрузка высшего уровня управления.

Термин «децентрализация» в отношении полномочий принятия решений означает: во-первых, рассредоточение легитимной власти в организации сверху вниз по уровням управленческой иерархии от высшего до линейного менеджмента (вертикальная децентрализация); во-вторых, переход права принятия части решений к специалистам, не являющимся руководителями организации (горизонтальная децентрализация). Формально вертикальная и горизонтальная децентрализация рассматриваются как отдельные понятия, но фактически они представляют два полюса одного континуума.

Власть может быть распределена по различным точкам:

• **селективная децентрализация**, предполагает переход права на принятие решений по различным компонентам, например, финансовые решения принимаются на уровне стратегической вершины, а производственные – в подразделениях операционного ядра;

• **параллельная децентрализация** означает распределение прав на принятие решений разных типов в одной точке организации, например, финансовые и производственные решения принимаются в срединной линии менеджерами подразделений.

**Формализация** – разработка формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников.

**Департаментализация** – разделение организации на подразделения, группирование отдельных должностных позиций в организационные единицы (подразделения).

Подходы к разработке структуры организации:

- **функциональный подход** предполагает формирование структур по видам деятельности и квалификации сотрудников, например, технический отдел, бухгалтерия и т. д.;

- **дивизиональный подход** предполагает группировку подразделений как самостоятельных организационных единиц в соответствии с назначением выпускаемых товаров.

**Матричный подход** заключается в сосуществовании функциональных и дивизиональных командных цепочек, в которых сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.

**Командный подход** означает выполнение специфических задач и координацию деятельности основных подразделений, предполагая, что в организации создаются специализированные группы специалистов.

**Сетевой подход** к организации предполагает сжатую форму, при которой центральное положение занимает офис, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с подразделениями.

**Функциональный подход** предполагает группировку подразделений на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов.

### 3.4. Виды организационных структур

**1. Простая структура** – организация, внутри которой все процессы находятся под личным контролем предпринимателя. Организация является воплощением целей, стратегии и видения личности учредителя. Гибкость и органичность позволяют предпринимателю сохранить организацию в условиях неопределенности и рисков среды в течение длительного времени.

### **Характеристики:**

- неразвитая (отсутствующая) техноструктура;
- незначительная численность вспомогательного персонала;
- слабо выраженное разделение труда;
- незначительная дифференциация подразделений;
- относительно невысокая управленческая иерархия;
- незначительная формализация поведения;
- органическая структура.

### **Условия развития простой структуры:**

- способность руководителя организации осмыслить ее основные характеристики и единолично контролировать принятие решений;
- большое значение культуры, так как менее индустриализированные общества в силу дефицита образованной рабочей силы, необходимой для административной деятельности, расположены к созданию организаций вокруг сильных лидеров, координирующих деятельность посредством прямого контроля;
- сила традиций автократии или харизмы может подтолкнуть к простой структуре даже очень крупные организации;
- управление организацией единственным владельцем, поскольку в этом случае отсутствует внешний контроль.

### **Варианты простой структуры организации:**

- новые организации;
- малые предприятия;
- кризисные организации;
- автократические организации;
- харизматические организации.

### **Проблемы простой структуры:**

- решения принимаются непосредственно предпринимателем, обеспечив гибкость и адаптивность стратегической реакции, ведь все зависит от одного человека. В то же время централизация чревата дисбалансом стратегических и оперативных вопросов. Руководитель может увлечься операционными проблемами, упустив из виду стратегические соображения, и наоборот;
- высокая зависимость от физического и эмоционального состояния личности одного человека. Один сердечный приступ может буквально уничтожить главного координатора организации;

- централизация может стать препятствием функционированию простой организации в усложнившейся среде. К моменту осуществления структурных перемен собственник может оказать им сопротивление;

- простая структура может подавлять индивидуальность сотрудников. Если судьба организации зависит от ее учредителя, у сотрудников может появиться ощущение “стада, бредущего за вожаком”.

**2. Ранняя бюрократия** – централизованно управляемая организация, власть в которой сконцентрирована на вершине. Первостепенное значение для успешного функционирования имеет иерархия управления.

Характеристики:

- основной механизм координации – стандартизация труда;
- ключевой компонент организации – техноструктура;
- высокая формализация поведения организации;
- отлаженная организационная структура;
- четкая иерархия властных полномочий;
- высокая централизация власти при принятии решений;
- хорошая управляемость организацией;
- разграничение линейных и аппаратных функций;
- высокоспециализированные операционные задачи;
- группировка задач по функциональному принципу;
- высокая степень стандартизации труда, производства, выпуска.

Условия развития ранней бюрократии:

- развивается как рационально организованная структура, выполняющая простые, однообразные задачи в стабильной внешней среде. Простая и стабильная основная деятельность может избавить раннюю бюрократию от административного компонента;

- соответствует зрелой организации, выполняющей повторяющиеся стандартизированные операции в большом объеме;

- наиболее успешно развивается в массовом производстве, для которого свойственны стандартизированные операции и функциональная структура;

- подвержена внешнему контролю; чем более значителен внешний контроль организации, тем более централизована и формализована ее структура.

### **Преимущества ранних бюрократий:**

- воплощенная рациональность современного мира;
- одна из причин бюрократизации – техническое превосходство над иными формами организации;
- единство, субординация, минимум разногласий и конфликтов;
- легко поддается контролю.

### **Проблемы развития ранних бюрократий:**

• непригодность методов организации технических систем, исключая на низовом уровне любую возможную умственную работу и рабочую инициативу, для организации деятельности людей. Отношение к людям как к средству, а не личностям может привести к разрушению смысла труда и иметь разорительные последствия для общества в целом. Организации платят за это текучестью кадров, де-квалификацией и саботажем;

• рост образовательного уровня повышает карьерные устремления и связанные с работой ожидания (потребность в самореализации за счет потребности в стабильности) граждан;

• сопротивление людей, которые не хотят работать в предлагаемых им условиях;

• административная структура ранней бюрократии плохо приспособлена для использования взаимного согласования. Коммуникативные барьеры (статусные, горизонтальные, вертикальные, линейные) препятствуют неформальному общению;

• функционализм способствует укреплению личной власти и влияния отдельных личностей из среды менеджмента. Усиливается конкуренция среди менеджеров за ресурсы, увеличивая издержки, гипертрафируя структуру управления и снижая эффективность деятельности организации;

• право выбора и реализации стратегии развития сосредоточивается на уровне стратегической вершины. Это обстоятельство порождает проблему совмещения функций разработки стратегии и ее осуществления, которые должны быть разделены. Первое – должно быть прерогативой высшего руководства, второе – возлагаться на всех остальных работников организации;

• ранняя бюрократия эффективна в ограниченной сфере. Адаптация к изменениям условий функционирования сопряжена

со значительными трудностями. На состояние ранней бюрократии отрицательно воздействует динамичность окружения;

- ранняя бюрократия остается одной из господствующих конфигураций, поскольку основная масса потребителей нуждается в стандартных, недорогих товарах и услугах, а люди производят их более эффективно, чем машины, и готовы делать это впредь.

Организации с простой и бюрократической структурами не стали лучшими образцами практики инновационной деятельности. Отличие классических видов организационных структур:

- ориентация на выполнение задач, а не решение проблем;
- направленность на совершенствование, а не на разработку инноваций;
- практика управления посредством стандартизации.

Поэтому классические организационные структуры не отвергают, но и не поощряют активную инновационную деятельность.

**3. Зрелая бюрократия** – организация, созданная для производства сложной и нестандартной продукции, высоко профессиональных видов услуг, для которых свойственна децентрализованная форма управления и коллегиальность в принятии решений.

**Характеристики:**

- отсутствие явной централизации;
- деятельность организаций стандартизирована и стабильна;
- контроль осуществляется профессионалами;
- координация предполагает стандартизацию знаний и навыков;
- структура подобных организаций, по сути, – бюрократическая;
- профессионалы контролируют не только собственную деятельность, но и осуществляют коллективный контроль над административными решениями (найм новых сотрудников, продвижение по службе, распределение ресурсов и т. д.);

- управленческие посты в администрации могут занимать только специалисты из профильных областей. Как правило, на должности их выбирают профессионалы, а назначения делаются с учетом их мнения. Это делает организации довольно демократическими структурами;

- для координации деятельности сама административная структура полагается на взаимное согласование.

### **Проблемы зрелой бюрократии:**

- уникальна, демократична и функционирует относительно автономно. Специалисты высокомотивированы и ограничены только стандартами профессии. Это способствует развитию личных взаимоотношений;

- профессиональная деятельность координируется стандартами навыков и знаний. Прямой контроль и взаимное согласование исключены, так как противоречат автономии. Сложность труда и результаты, которые не поддаются четкому определению, делают стандартизацию труда и выпуска – нецелесообразными;

- актуальны механизмы координации вспомогательного персонала, который оказывается между вертикальной линейной властью и горизонтальной властью профессиональной квалификации;

- актуальна координация действий самих профессионалов, так как зрелая бюрократия не является единым организмом, а представляет собой совокупность личностей, объединенных лишь общими ресурсами и вспомогательными службами;

- актуальна оценка компетенции и ответственности специалистов, их соответствия стандартам профессиональных требований;

- высокая динамика изменения потребностей клиентов, которой следует соответствовать каждому специалисту;

- не отличается гибкостью, ориентирована на стандартный выпуск, а не создание инноваций;

- отличаются консервативностью и сопротивлением изменениям привычных подходов. Перемены происходят медленно и болезненно.

**4. Дивизиональная структура** – организация, представляющая собой совокупность автономно функционирующих подразделений (дивизионов), объединенных административным центром. Каждое подразделение имеет собственную организационную структуру.

#### **Характеристики:**

- основной механизм координации – стандартизация выпуска;
- развитые структурные взаимосвязи между административным центром и подразделениями;

- подразделения создаются в соответствии с обслуживаемыми рынками и наделяются всеми необходимыми для их обслуживания операционными функциями;

- философия сводится к вопросу о том, у кого сосредоточена ответственность за прибыль. Так формируется предпринимательская атмосфера внутри организации (интрапренерство);

- каждое подразделение (дивизион) может действовать как автономная, относительно самостоятельная организация, менеджмент которой может не координировать свою работу с другими подразделениями;

- несмотря на относительную самостоятельность дивизионов и объективное стремление к децентрализации между центром и подразделениями сохраняются отношения контроля над исполнением.

### **Проблемы дивизиональной структуры:**

- центр группирует большое число подразделений, что существенно увеличивает объем его ответственности;

- деятельность децентрализована, так как каждый дивизион наделен полномочиями, необходимыми для принятия решений относительно своих собственных операций;

- децентрализация ограничена границами дивизионов и сводится к делегированию полномочий высших менеджеров руководителям подразделений (децентрализация вертикального типа);

- возможно сохранение централизации. Менеджеры подразделений могут обладать значительной властью, препятствуя дальнейшей вертикальной децентрализации (вниз по командной цепочке) или горизонтальной децентрализации (передаче власти специалистам аппарата и операторам).

Между административным центром и подразделениями существует четкое разделение труда. Коммуникации между ними ограничены и носят преимущественно формальный характер.

### **Полномочия административного центра:**

- формирует общую стратегию развития;
- решает, какие рынки предпочтительнее для дивизионов;
- управляет стратегическим портфелем (создает, приобретает, продает и ликвидирует дивизионы – оперативно изменяет содержание портфеля);

- координирует и оценивает деятельность дивизионов;

- распределяет централизованные финансовые ресурсы;

- назначает на должность руководителей дивизионов.

### **Полномочия дивизионов:**

- самостоятельно управляют производством и сбытом;
- контролируют операционную деятельность;
- формируют стратегии и меры по их реализации.

### **Условия возникновения и развития дивизиональной формы:**

- многообразие рынков;
- диверсификация деятельности по клиентам и/или регионам;
- разделение технической системы на отдельные сегменты.

### **Стадии перехода к дивизиональной форме:**

1. Интегрированная корпорация, с функциональной организационной структурой, развивает одну производственную цепочку.

2. Корпорация кроме основного конечного продукта приступает к продаже промежуточных продуктов (побочных по отношению к продукции основного производства).

3. Развитие производства промежуточных продуктов до того момента, когда побочный продукт становится важнее основного, стратегическое значение которого сохраняется. Структура приближается к дивизиональной, превращаясь в структуру производства взаимосвязанных продуктов.

4. Производственная цепочка разрывается, вплоть до потери всякой связи между выпускаемыми товарами, приводит корпорацию к конгломератной форме, чистой дивизиональной структуре.

Формирование дивизиональной структуры начинается от интегрированной корпорации и завершается конгломеративным образованием.

**Интегрированная корпорация** ведет производственную деятельность, которая представляет собой единую, неразрывную цепочку, завершающую конечным продуктом, предназначенным для потребления.

**Конгломерат** отличается выпуском продуктов, которые производятся и автономно от основного производства и реализуются на других рынках.

### **Преимущества дивизионализации:**

- способствует концентрации ресурсов на эффективных направлениях бизнеса;
- обладает исключительной возможностью диверсификации капитала;

- распределяет риски по разным рынкам;
- позволяет эффективно распределять капитал внутри организации;

- увеличивает стратегическую оперативность.

**5. Органическая структура** свойственна организациям инновационного типа, позволяет объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды, сочетающие разнообразные знания и навыки сотрудников. Инновационная компания должна оставаться гибкой и быть готовой к очередным изменениям.

#### **Характеристики дивизиональной структуры:**

- ключевая роль принадлежит вспомогательному персоналу, образующему интеллектуальный фонд компании, из представителей которого формируются проектные команды и выбираются их руководители;

- основной механизм координации – взаимное согласование;
- отсутствует узкая специализация работы подразделений, чрезмерная формализация поведения, тотальное планирование и контроль;

- сочетает разнообразные знания и навыки сотрудников;
- опыт создает новые знания;
- для сохранения организационной целостности используется матричная структура, в которой специалисты группируются в подразделения, откуда распределяются по проектным командам для выполнения своих непосредственных обязанностей – решения инновационных задач;

- менеджеры выполняют роль интеграторов и посредников между специалистами и командами с целью укрепления организационной структуры компании, осуществления горизонтальной координации команд и подразделений;

- менеджеры работают в специальных группах, сформированных для решения конкретных задач. Норма управляемости обычно невелика. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектами вместе с другими членами команд;

- специалисты распределены по всей организационной иерархии;

- характерна не концентрация власти в одной части организационной структуры, а ее рассредоточение по различным участкам и уровням.

#### **Условия развития органических структур:**

- неопределенность внешней среды способствует децентрализации управленческих решений, а динамика изменений его ключевых характеристик способствует выбору органического типа структуры (например, рекламные агентства, позиционирующие себя как органические структуры, стремятся получить заказы в сложной, непредсказуемой среде, а бюрократические организации, действующие на тех же рынках, предпочитают получать заказы в стабильных условиях;

- некоторые организации проявляют интерес к органической структуре в силу динамики технических и технологических изменений (например, объем и структура выпуска высокотехнологичных венчурных компаний зависят от квалификации и опыта специалистов, работающих в многопрофильных командах).

#### **Проблемы органических структур:**

- органические структуры ассоциируются с ранними стадиями развития компании. Со временем любая органическая структура может проявить склонность к бюрократизации;

- органические структуры отличаются относительно коротким сроком функционирования на рискованных рынках, которые быстро могут их разрушить. Экономический спад или потеря крупного заказчика могут обернуться крахом компании;

- органические структуры имеют в эксплуатации высокотехнологичное оборудование и предполагают наличие вспомогательного персонала высокой квалификации, обладающего полномочиями к принятию решений, вынуждая менеджеров делегировать властные полномочия.

#### **Особенности органических структур, ориентированных на инновации:**

- незначительная формализация поведения;
- объединение специалистов в многопрофильные команды, каждая из которых формируется для реализации конкретного инновационного проекта;

- использование матричной структуры основанной на функциональных и рыночных принципах группирования;
- власть децентрализована и распределена избирательно по компонентам организационной структуры;
- признаки монополизации власти на инновации отсутствуют.

### **3.5. Организационные изменения**

**Организационные изменения** производятся в процессе активной адаптации менеджмента к внешней среде. Процесс изменений определяется действием четырех факторов:

- действие внутренних и внешних сил, определяющих динамику изменений;
- осознание необходимости изменений менеджментом;
- осознанное инициирование изменений;
- реализация изменений.

#### **Движущие силы организационных изменений:**

- внешние силы (формируются во всех секторах внешней среды);
- внутренние силы (возникают в процессе деятельности самой организации и принимаемых управленческих решений).

**Необходимость инициирования изменений** происходит по мере осознания менеджментом возникновения разрыва между планируемыми и реальными показателями деятельности организации.

**Осуществление изменений** происходит если для этого есть условия:

- креативная организационная атмосфера, всесторонне способствующая творческой разработке новых подходов к решению возникающих проблем. Носители креатива разрабатывают идеи, которые, будучи приняты организацией, служат импульсом к ее развитию;
- личная энергия и усилия защитников идеи, сотрудников, осознающих и отстаивающих необходимость производственных или организационных перемен, и критиков идеи – тех, кто оказывает сопротивление продвижению новых идей;
- исполнители специфических функций: изобретатели, выдвигающие и обосновывающие новые идеи; организаторы, принимающие решение о реализации предложения и устраняющие барьеры на пути внедрения новшеств;

- венчурные команды, ответственные за развитие важнейших инновационных проектов, обладающие характеристиками креативных организаций.

**Соппротивление** нередко сопровождает процесс организационных изменений. Менеджмент должен быть готов к идентификации факторов противодействия и уметь вовлекать работников в процесс перемен. Причины сопротивления новому:

- собственная выгода от сопротивления переменам (уверенность в том, что изменения в технологии труда или структуре негативно отразятся на положении сотрудника);
- страх личных утрат (властных полномочий, падение престижа, уменьшение зарплаты или доходов компании);
- недостаток понимания и доверия к инициаторам перемен;
- неопределенность, вызванная нехваткой информации о будущих событиях, страх перед неизвестным;
- отличия в оценках целесообразности и цели преобразований.

Менеджменту следует не игнорировать сопротивление, а выяснить его причины и разработать стратегию для привлечения противников изменений на свою сторону. Стратегии, направленные на преодоление сопротивления переменам, включают в себя два основных подхода:

- анализ силового поля изменений основывается на предположении о том, что изменения являются результатом борьбы сил, которые побуждают и ограничивают перемены;
- преодоление противодействия за счет приемов, позволяющих облегчить перемены: расширение коммуникаций и программ обучения; участие персонала в изменениях; переговоры по условиям принятия и утверждения изменений; принуждение к изменениям.

**Типология изменений:**

- технологические изменения;
- продуктовые изменения;
- структурные изменения;
- организационные изменения.

## 4. ПЛАНИРОВАНИЕ

### 4.1. Процесс планирования

**Планирование** – процесс определения целей организации, мер их достижения на основе оценки потребностей в ресурсах и ожидаемых результатов, выбора альтернативных вариантов управленческих решений, разделения управленческих действий на текущие и перспективные.

Планирование находит отражение во всех функциях менеджмента, но его особенность в том, что менеджер руководит (выполняя функции) в соответствии с планами. Поэтому именно с составления планов начинается деятельность любой организации. Реализуя функцию планирования, предприниматель или менеджер на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится организация, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы, используя систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает координацию усилий структурных подразделений и укрепляет взаимодействие руководителей разных служб в процессе изучения путей и методов совершенствования деятельности организации.

Планирование – одно из средств, с помощью которого руководство оптимизирует усилия всех членов организации для достижения цели на основе плана.

**План** – это документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегий, программ и распределения ресурсов.

### 4.2. Планирование и успех организации

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации:

- представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок;
- дает основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий;

- способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

**Ключевые компоненты планирования в организации:**

- миссия – причина существования организации;
- цель – определенный ориентир для принятия решений;
- оценка и анализ возможностей и угроз;
- обследование внутренних сильных и слабых сторон;
- культура и образ корпорации;
- стратегические альтернативы;
- выбор стратегии.

### **4.3. Стратегическое планирование**

**Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения целей.

**Виды управленческой деятельности** в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

### **4.4. Сущность стратегии**

**Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

**Основные положения стратегии:**

- формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления;
- разрабатывается для представления перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;

- обосновывается обширными исследованиями и фактически-ми данными;

- остается целостной в течение длительного периода времени, но и должна быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить модификацию и внести изменения.

**Стратегический план** следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что изменчивая и конфликтная деловая и социальная обстановка делает неизбежными корректировки.

#### 4.5. Стратегический менеджмент

**Стратегический менеджмент** – набор решений и действий по разработке и реализации стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

##### **Основополагающие стратегии компании:**

**Стратегия роста** базируется на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках развития компании. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров, вывода продуктов на новые рынки. Внешний рост обычно происходит в форме диверсификации.

**Стратегия стабилизации** предполагает ограничение масштабов производства, контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции стратегических бизнес-единиц и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

**Стратегия экономии** означает, что организация переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса, проводится всеобщее сокращение штатов и расходов.

**Глобальная стратегия** основана на предположении о существовании единого глобального рынка товаров как широкого потребления, так и промышленного назначения.

**Мультирегиональная стратегия** предполагает адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Многонациональная компания может присутствовать во многих странах, но ее менеджмент может отвергнуть идею глобального рынка.

**Транснациональная стратегия** призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.

#### **Стратегические намерения:**

- **стержневые компетенции компании** – виды деятельности, которые в компании организованы особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Это стратегическое преимущество, выраженное в обладании опытом, отсутствующим у ее соперников (превосходство в области исследований и разработок, технологии, производстве или обслуживании покупателей);

- **синергизм** – эффект от совместной деятельности частей организации, связанный с сокращением затрат, увеличением рынка, совершенствованием технологий производства или управления и т. д.;

- **создание ценности** в результате комбинации выгод, получаемых потребителями и связанных с ними издержек.

#### **Уровни стратегии:**

- **корпоративный** определяет поведение организации в целом;
- **подразделений** относится к отдельным направлениям бизнеса;

- **функциональный** относится к функциям управления;

- **портфельный** означает наличие направлений бизнеса.

#### **Конкурентные силы по М. Портеру:**

1. Потенциальные новички. Компании, планирующие войти в новую отрасль и преодолеть установленные на входе в нее барьеры (крупные инвестиции, эффект масштаба).

2. Возможности покупателей отстаивать свои интересы. Потребители, обладающие информацией, становятся влиятельными покупателями.

3. Возможности поставщиков диктовать свои условия. Влиятельность поставщиков во многом определяется их концентрацией в данном регионе и наличием альтернативных производителей.

4. Возможности ведения конкурентной борьбы.

5. Формулирование стратегии на функциональном уровне.

#### **4.6. Принятие управленческих решений**

**Управленческое решение** – процесс идентификации проблем и возможностей их последующего решения.

##### **Типы управленческих решений:**

- программируемые решения связаны с часто возникающими ситуациями, что позволяет менеджменту разработать правила принятия решений в будущем. Достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений, и можно просто исполнять их;

- непрограммируемые решения связаны с уникальными и неопределенными ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации.

##### **Условия принятия решения:**

- уверенность и неуверенность;
- неопределенность и риски.

##### **Модели принятия решений:**

- классическая (нормативная) модель принятия решений основывается на экономических предположениях (лицо, принимающее решение стремится к достижению известных и согласованных целей; ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению необходимой информации; известны критерии оценки альтернатив; лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации);

- административная (дискриптивная) модель описывает реальный процесс принятия решений (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности) на принципах: рациональности, неопределенности целей, ограниченного числа альтернатив, решения принимаются скорее приемлемые, нежели максимизирующие, решения имеют описательный характер и строятся на интуиции.

### **Этапы процесса принятия решений:**

1. Осознание потребности в решении.
2. Диагностика и каузальный анализ.
3. Разработка вариантов решения.
4. Выбор наилучшего решения.
5. Реализация решения.
6. Оценка результатов и обратная связь.

### **Формы группового участия в принятии решений:**

- интерактивные группы – совещание привлеченных к процессу принятия решений сотрудников, перед которыми поставлена конкретная задача и цели;
- номинальные группы отличаются тем, что свой вклад в обсуждение и принятие решения вносит каждый участник;
- экспертные группы объединяют мнения их членов относительно неочевидной сложной проблемы. В отличие от интерактивных и номинальных групп личные встречи и обсуждения участников группы исключены.

### **Преимущества участия работников в принятии решений:**

- широкий взгляд на проблему и ее тщательный анализ;
- больше знаний, фактов и альтернатив;
- в ходе дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий;
- участие в принятии решений способствует повышению удовлетворения работников и стимулирует высокую активность в их претворении.

### **Недостатки участия работников в принятии решений:**

- подготовка решений в этом случае занимает много времени; если решение относится к программируемым, ресурсы тратятся впустую;
- компромиссные решения могут не удовлетворять никого;
- групповые нормы препятствуют высказыванию различий во взглядах и разнообразию мнений;
- отсутствие ответственного за решение.

### **Способы повышения творческого начала в процессе принятия решений:**

- мультипликативная защита предполагает принятие участия в решении, которое предусматривает различные варианты. Мнение

меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники, которые, собственно, и выступают на групповых собраниях;

- мозговой штурм применяется, как правило, в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют идеи, направленные на решение поставленных задач. Основная цель мозгового штурма заключается в создании обстановки, наиболее благоприятной для творческих решений.

## 5. ЛИДЕРСТВО

### 5.1. Групповая динамика и руководство

**Формальная группа** – организационное образование, предназначенное для достижения определенных целей и выполнения конкретных задач.

Типы формальных групп:

- **группа руководителя** – руководитель и его подчиненные;
- **производственная группа** – состоит из лиц, вместе работающих над одним проектом или задачей;
- **комитет** – группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения задания или комплекса заданий.

**Неформальная группа** спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения цели.

**Важнейшие причины вхождения в неформальную группу:**

- чувство принадлежности;
- взаимопомощь;
- взаимозащита;
- тесное общение;
- симпатия;
- заинтересованность.

**Характеристики неформальных организаций:**

- социальный контроль;
- сопротивление переменам;
- неформальные лидеры.

### **Факторы, влияющие на эффективность рабочей группы:**

- оптимальная численность группы;
- степень сходимости личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем;
- групповые нормы, оказывающие влияние на поведение отдельной личности в группе, на направление работы группы, на достижение целей или сопротивление осуществлению целей организации;
- сплоченность группы как мера тяготения членов группы друг к другу и к группе;
- групповое единомыслие – тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы.
- конфликтность;
- статус членов группы;
- роли членов группы.

## **5.2. Природа и стили лидерства**

**Лидерство** – способность руководителя воздействовать на исполнителей для достижения целей. Руководители вместе с другими членами коллектива направляют свои усилия на решение задач. Поэтому лидерство – процесс двустороннего взаимодействия людей.

**Руководство** – использование властных полномочий и законных прав в процессе управления людьми. Отличия лидеров и руководителей в источниках власти и уровне подчинения сотрудников.

**Власть** – потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей, важнейший ресурс руководителя, позволяющий добиться изменений в поведении сотрудников.

### **Источники власти в организации:**

- должностные полномочия;
- законная (легитимная) власть;
- власть, основанная на вознаграждении;
- власть, основанная на принуждении;
- личная экспертная власть, возникающая в результате компетенции (профессиональных знаний) руководителя;

- личная референтная власть, возникающая вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожими.

**Приверженность** лидеру (руководителю) возникает как реакция на экспертную и референтную власть, означает, что работники разделяют точку зрения лидера (руководителя) и с энтузиазмом выполняют его распоряжения.

Лидеры отличаются чертами, присущими им от природы и поведением, сформированным в процессе профессионального обучения и воспитания. В результате отличий возникли два типа лидеров:

- **автократичный руководитель** стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, полагаясь на законные полномочия, право вознаграждения и право принуждения. Результат достигается за счет абсолютизации власти;

- **демократичный лидер** делегирует властные полномочия отдельным сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть. Результат достигается за счет участия исполнителей в принятии решений.

В менеджеральной практике автократичный и демократичный типы лидерства в абсолютизированном виде встречаются все реже.

**Концепция континуума лидерства.** В соответствии с этой концепцией черты автократичного и демократичного стилей руководства могут и должны сочетаться в управлении группами людей.

В зависимости от ситуации лидер может регулировать свой стиль руководства. Степень ориентации руководства на высшее должностное лицо (автократичность) или подчиненных (демократичность) зависит от организационных обстоятельств.

Показатели поведения руководителей, позволившие идентифицировать отдельные поведенческие стили лидерства.

**Внимание к подчиненным** – это степень уважения руководителем идей и чувств сотрудников, озабоченности их статусом и условиями труда, установлением отношений взаимного доверия.

**Внимание к производству** характеризует степень, в которой лидер ориентирован на выполнение рабочих задач и направление деятельности подчиненных на достижение цели.



- «Управление, основанное на полномочиях» (9,1) возникает, когда менеджмент ориентируется прежде всего на эффективность операций.
- «Управление традиционное» (5,5) отражает равное внимание как к сотрудникам, так и к производственным проблемам.
- «Управление примитивное» (1,1) означает отсутствие философии руководства и управления; менеджеры прилагают минимальные усилия для выполнения рабочих задач и поддержания межличностных отношений.

### 5.3. Типы лидерства

**Трансакционное лидерство** – характеризует традиционное руководство, которое состоит в разъяснении подчиненным характера рабочих заданий и поставленных задач, создании структур, обеспечении вознаграждения и проявлении внимания к подчиненным, удовлетворении их социальных потребностей. Трансакционные лидеры опираются на безличные аспекты процесса труда (планы, графики, бюджет и т. д.), высокоразвитое чувство долга перед организацией, необходимости соблюдения норм и правил.

**Харизматическое лидерство** ориентировано на мотивацию сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень. Власть осуществляется благодаря видению будущего, разделяемому сотрудниками; умению создать систему корпоративных ценностей; взаимному доверию лидера и подчиненных; укреплению веры сотрудников в возможность достижения высоких результатов, убеждения их в том, что интересы подразделения или организации совпадают с потребностями работников.

**Трансформирующее лидерство** отличается наличием способностей внедрения инноваций и осуществления перемен; руководством организацией в период крупных стратегических изменений; способностью руководства к изменению целей, структур и управления человеческими ресурсами; умением анализировать и направлять взаимодействие с подчиненными не только с помощью правил, распоряжений или финансовых мер; опорой на мировоззрение, общие ценности и идеи; придание большого значения созданию общей платформы для привлечения на свою сторону приверженцев перемен.

**Интерактивное лидерство** основано на достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании. Концепция интерактивного руководства развивает идею о том, что стремление к достижению целей организации расширяет возможности работников в достижении их частных целей.

**Сервисное лидерство** предполагает, что в основе управления лежит забота менеджера об удовлетворении потребностей работников, что труд призван способствовать развитию личности в той же мере, в какой сотрудник обязан выполнять рабочие задания. Сервисное лидерство содействует удовлетворению потребностей своих подчиненных, способствует реализации общих целей и задач организации в целом. Цель этого типа лидерства в повышении мотива подчиненных к труду, достижению целей и решению задач компании.

#### 5.4. Работа в командах

**Команда** – это группа из двух или более индивидов, которые для достижения определенной цели координируют свои взаимодействия и трудовые усилия. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность.

Эффективность работы команды определяется по двум результатам:

- **производительный выпуск** – количество и качество результатов командного труда и их соответствие заранее установленным целям;

- **личное удовлетворение** – способность команды к насыщению индивидуальных потребностей ее членов, а отсюда к поддержанию в них стремления к командному труду и приверженности ее интересам.

**Эффективный командный труд** предполагает управление (как членами команды, так и заинтересованными в ее деятельности внешними лидерами) стадиями развития команды, ее внутренней сплоченностью, нормами и конфликтами.

**Формальные команды** создаются как часть организационной структуры компании.

### Разновидности формальных команд:

- **вертикальная команда** включает в себя менеджера и его формальных подчиненных. Таковую команду иногда еще называют функциональной. В некоторых случаях она может включать отдельные уровни иерархии в рамках одного функционального подразделения;

- **горизонтальная команда** состоит из работников примерно одного и того же уровня, но из разных подразделений. Они собираются вместе, получают задачу, а после ее выполнения могут возвратиться к исполнению постоянных рабочих обязанностей. Обычно горизонтальные команды формируются в виде специальных групп или комитетов;

- **специальная группа** включает сотрудников разных подразделений, которым поручено совместное выполнение определенных действий. По достижении поставленной цели специальная группа распускается;

- **комитет** создается как часть организационной структуры.

Ниже в таблице представлены различия между группами и командами.

Группа	Команда
Имеет назначаемого сильного лидера	Роль лидера переходит от одного члена к другому
Индивидуальная подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность
Цель – та же, что и у организации	Специфическое видение цели
На выходе – продукты индивидуально-го труда	На выходе – продукты коллективного труда
Встречи «необходимы и достаточны»	На встречах ведутся не ограниченные во времени дискуссии и решаются все проблемы
Эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес	Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	Совместное общение, принятие решений и рабочие задания

### **Команды по решению проблем и задач:**

- **самоуправляемая команда** – способ организации труда для ротации рабочих заданий; команды отвечают за весь цикл производства товара или услуги. Самоуправляемые команды отличаются признаками: члены команды обладают различными навыками и могут выполнять разные функции; есть доступ к необходимым для выполнения задачи ресурсам; есть право самостоятельно принимать решения;

- **виртуальная команда** получила распространение с появлением глобализации и развитием информационных технологий, объединивших людей, находящихся на больших расстояниях друг от друга, но имеющих возможность участвовать в совместном труде. Виртуальные команды обычно возникают в организациях, офисы и производственные мощности которых разбросаны по стране или по всему миру.

### **Стадии развития команды:**

1. **Формирование команды** – период ориентации и знакомства ее членов друг с другом. Между участниками тает лед недоверия, они проверяют друг друга на возможность завязывания дружеских отношений. Каждый из них определяет, какие виды поведения являются приемлемыми для остальных.

2. **Стадия смятения**, когда проявляются личностные качества членов команды. Они утверждаются в своих ролях, демонстрируют, чего от них можно ждать. Здесь возникают конфликты и разногласия. Члены группы могут по-разному воспринимать миссию команды, их позиции могут изменяться, создаются коалиции-подгруппы.

3. **Стадия нормирования** – конфликты находят свое решение, в команде воцаряется гармония, ее члены испытывают чувство общности. Участники приходят к консенсусу относительно распределения ролей, они начинают понимать и принимать друг друга.

4. **Выполнение работ** – основное внимание уделяется разрешению возникающих в процессе труда проблем и достижению установленных показателей. Члены команды делают все для выполнения ее миссии. Они координируют свои усилия, осознанно устраняют возникающие разногласия, проблемы разрешаются в интересах общего дела. Между участниками происходит активное прямое общение.

5. Расформирование – выполнение рабочих заданий уже не является приоритетным. Участники команды могут переживать эмоциональный подъем, ощущение привязанности, депрессию или даже горько сожалеть о том, что все заканчивается. Они могут быть рады, что миссия команды выполнена, и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами.

**Потенциальные выгоды командной работы:**

- увеличивается интенсивность труда;
- возрастает индивидуальное удовлетворение участников;
- увеличивается степень интеграции участников;
- растут навыки и способности участников;
- возрастает организационная гибкость.

**Потенциальные издержки командной работы:**

- низкая эффективность работы команд предполагает, как правило, перестройку властной структуры;
- неизбежное появление членов команды, пользующихся своими преимуществами нахождения в составе команды;
- рост затрат, связанных с координацией деятельности людей, пользующихся преимуществами члена команды.

## **5.5. Концепция и теории мотивации**

**Мотивация** – воздействие на деятельность людей посредством сил, существующих внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий.

**Модель мотивации** строится на развитии потребностей человека, процесс удовлетворения которых формирует его поведение. От того, насколько успешным оказывается поведение человека, зависит степень удовлетворения его потребностей.

Потребности удовлетворяются в процессе выполнения определенного действия, совершаемого ради вознаграждения, полученного в одной из форм:

- удовлетворения результатами от совершения действия;
- выгоды, предоставляемой человеку его руководителем (повышение заработной платы, премия, продвижение по службе и т. п.).

Опираясь на мотивацию, менеджер может добиться от подчиненных такого поведения, которое соответствует поставленным целям.

Подходы к мотивации сложились под влиянием основных направлений.

**I. Теории содержания мотивации** описывают лежащие в основе мотивации людей потребности. В любой момент времени человек испытывает несколько основных потребностей. Эти потребности трансформируются во внутреннее побуждение, под влиянием которого формируются определенные образцы поведения индивида, направленные на удовлетворение указанных нужд. Осознание менеджментом потребностей подчиненных определяет, насколько точно они могут построить систему вознаграждения труда и направить энергию работников на достижение целей организации.

**1. Теория иерархии потребностей**, согласно которой в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, а нужды индивида располагаются в иерархическом порядке. Выделяется пять основных типов мотивирующих потребностей:

- **физиологические потребности** – базовые потребности человека (еда, вода, воздух, тепло, и т. д.);
- **потребности в безопасности**, т. е. в безопасном окружении, отсутствии непосредственных угроз, безопасных условиях труда, дополнительных льготах и гарантиях сохранения рабочего места;
- **потребности в признании** отражают стремление человека быть принятым среди своих сверстников, иметь друзей, быть членом группы;
- **потребности в самоуважении** связаны с желанием иметь положительное мнение о самом себе и пользоваться вниманием, уважением и признанием со стороны других людей;
- **потребности в самоактуализации** представляют стремление человека к самореализации. Достичь самоактуализации – значит полностью раскрыть свой потенциал, повысить уровень компетентности и вообще стать лучше.

Теория иерархии потребностей объясняет, почему менеджменту организаций необходимо находить способы признания своих сотрудников и привлекать их к принятию решений.

**2. Теория взаимосвязи существования и роста** выделяет только три категории потребностей:

- в существовании, физическом здоровье и благополучии;
- во взаимоотношениях с людьми;

- в личностном росте и расширении компетенций.

Согласно обеим теориям, индивид продвигается по «лестнице» потребностей последовательно. Однако, согласно теории взаимосвязи существования и роста, если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у индивида может произойти возврат к уже удовлетворенной потребности более низкого уровня. Поэтому работник, которому не удастся добиться личностного роста, может вернуться к более низкой социальной потребности и направить все свои усилия на увеличение доходов. Эта модель допускает, что люди могут перемещаться по иерархии не только вверх, но и вниз в зависимости от своей способности удовлетворять потребности.

**3. Двухфакторная теория** формулирует вывод о том, что мотивация к труду находится под воздействием двух групп факторов:

- факторы, определяющие условия труда разделяются:
  - на положительные (рост заработной платы премирование, социальная политика компании, межличностные отношения между людьми в коллективе), избавляют сотрудников от отрицательных эмоций, но не влияют на удовлетворенность трудом, не мотивируют к более высоким результатам;
  - отрицательные (взыскания за нарушения внутреннего распорядка, депремирование, увеличение норм выработки, повышение требований к качеству результатов труда), обуславливают неудовлетворенность индивида процессом труда;
- мотиваторы, включающие потребности высших уровней (достижения, признание, ответственность, возможности роста и т. д), характеризующие уровень удовлетворения трудом.

Двухфакторная теория объясняет, что для побуждения работников к труду необходимо не только создавать условия труда, но использовать признание, возможности для личностного роста, формулировать сложные интересные рабочие задания для исполнителя. Задача менеджмента заключается в устранении раздражителей и использовании мотиваторов, удовлетворяющих потребности и подвигающих сотрудников к высоким достижениям в процессе труда.

**4. Теория приобретенных потребностей** выделяет базовые потребности человека, которые формируются в течение его жизни:

- потребность достижений – желание решить некие сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей;

- потребность присоединения – желание к налаживанию тесных личных взаимоотношений, стремление к недопущению конфликтов;

- потребность власти – желание влиять на людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми.

Теории содержания мотивации объясняют основополагающие, базовые потребности людей и выделяют среди них те, которые мотивируют человека к определенным образцам поведения. На основе этих теорий менеджеры имеют возможность построить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей, а следовательно, стимулировала наиболее эффективное их поведение.

**II. Теории процессов мотивации** призваны объяснить процесс выбора образцов поведения людей, направленных на удовлетворение их потребностей. Наибольшую известность получили:

**1. Теория справедливости** характеризует представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный трудовой вклад каждого на фоне других работников. Предполагается, что сотрудники стремятся к социальному равенству, оценивая величину вознаграждения, формы признания, темп продвижения по службе, с одной стороны, а с другой – уровень образования, опыта, усилий и способностей. Индивидуальный баланс этих факторов сравнивается с аналогичными пропорциями других сотрудников. Ощущение справедливости возникает тогда, когда соотношение индивидуальных факторов примерно равно соотношению аналогичных факторов у коллег.

**2. Теория ожиданий.** Приверженцы теории ожиданий утверждают, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения. Теория ожиданий основана на взаимосвязях между усилиями, которые предпринимает индивид, уровнем исполнения рабочих заданий и желаемым уровнем оценки результата. Базой для теории являются ожидания человека относительно связи усилий, уровня исполнения и уровня полученного результата с ценностью результата для организации.

**III. Мотивационная теория подкрепления** привлекает внимание к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования вознаграждений и наказаний.

**1. Средства подкрепления.** Поведение сотрудника можно регулировать, так как выявлено, что люди стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения или избегают демонстрировать неподкрепляемые действия. Подкрепление означает любые действия, которые вызывают повторение или подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления:

- **позитивное подкрепление** представляет собой вознаграждение сотрудника, демонстрирующего желаемое поведение и стимулирующее его к повторению подобных действий;

- **отказ от наравоучений** означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Иногда данный метод называют негативным подкреплением;

- **наказание** является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя нежелательным для организации образом;

- **угасание** предполагает полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения.

Частота и интервалы действий, подкрепляющих или подавляющих те или иные образцы поведения сотрудников называются графиком подкрепления. Его виды:

- **постоянное подкрепление**, если поощряется каждое проявление желаемого поведения;

- **частичное подкрепление**, когда поощрение происходит лишь в определенных случаях;

**2. Рабочее задание и мотивация.** Рабочее задание – элемент труда, за выполнение которого несет ответственность конкретный сотрудник. Выполнение заданий обеспечивает сотрудникам получение выгод, удовлетворяющих их потребности. Менеджеры должны четко осознавать, какие аспекты рабочих заданий мотивируют сотрудников к высокой производительности. Выделяют несколько подходов к изменению рабочих заданий:

- упрощение рабочих заданий происходит за счет сокращения числа заданий на одного сотрудника путем стандартизации, специализации и разделения труда. Это путь к рутинизации труда, снижению его содержания;

- ротация рабочих заданий предполагает перемещение работников от выполнения одних задач к другим. Ротация позволяет совместить повышение производительности и разнообразие труда. Но по истечении определенного времени ощущение новизны рабочих заданий проходит, они вновь воспринимаются как монотонные, рутинные;

- расширение рабочих заданий предполагает объединение узких задач в одну. Данная практика – реакция на недовольство работников чрезмерным упрощением труда;

- обогащение рабочих заданий предполагает внедрение в процесс труда мотивационных факторов (ответственности, признания, возможности для роста, обучения и достижений). Работники сами контролируют необходимые им ресурсы, решают проблемы организации труда и личностного роста, самостоятельно определяют уровень интенсивности усилий.

Характеристики рабочих заданий:

- разнообразие и индивидуальность задач вызывают у человека ощущение значимости его работы и удовлетворение от труда;
- автономия пробуждает в человеке ощущение ответственности;
- обратная связь дает знание фактических результатов труда.

## 5.6. Программы мотивации

Название программы	Описание
Оплата в зависимости от результатов труда	Каждый работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач. Также известна как оплата за заслуги
Участие в доходах	Предусматривает вознаграждение всех работников и менеджеров при достижении компанией поставленных целей. Стимулирует работу в командах

Название программы	Описание
Программа участия в собственности компании	Работники превращаются в частичных собственников компании, что позволяет им участвовать в прибылях (что в свою очередь мотивирует сотрудников к направленным на увеличение доходов усилиям)
Единовременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками (выполняемыми задачами). У работников появляется мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании
Гибкие рабочие графики	Гибкий график работы позволяет работникам самостоятельно планировать свой рабочий день. Если в компании практикуется совместительство, то одну должность могут занимать два и более совместителей

## 5.7. Коммуникации в управлении людьми

**Коммуникации** – процесс обмена информацией и восприятие его результатов. Коммуникации в менеджменте – двусторонний процесс, предполагающий умение получать и использовать информацию (в порядке прямой и обратной связи) для принятия решений.

Участники коммуникативного процесса:

- **отправитель** – доводит информацию до других людей, выражая мысли и/или эмоции, кодируя свое послание, выбирая символы, из которых будет состоять сообщение, отправленное по каналу (отчет, звонок, встреча и т. д.);

- **получатель** – декодирует сообщения и символы, интерпретирует их значение. Кодирование и декодирование – потенциальные источники ошибок.

В ходе этих процессов знания и отношения людей играют роль фильтров, создавая «помехи» адекватному восприятию символов.

Эффективное общение менеджера с людьми предполагает:

- умение сторон слушать;
- восприятие сторонами полученной информации;
- понимание сторонами «точек зрения»;
- правильный выбор коммуникативного канала.

Коммуникации между людьми осуществляются в двух формах:

- вербальная – основной и универсальный способ общения посредством устной и письменной разновидности языка;
- невербальная – сообщения, которые представляют собой отдельные действия или поведение людей.

**Организационные коммуникации** формируют основу взаимоотношений людей в организациях. Аналогично взаимоотношениям подразделяются на формальные и неформальные коммуникации:

**Формальные каналы коммуникаций:**

- «сверху вниз» – нисходящие коммуникации, состоят из сообщений, отправляемых руководством в адрес подчиненных. Могут принимать форму речей и сообщений. Посвящены разработке стратегий, инструкций, приказов, распоряжений, норм, правил, процедур и т. д.;

- «снизу вверх» – восходящие коммуникации формирующие сообщения от исполнителей к руководству в форме вопросов, предложений отчетов о результатах деятельности и т. д.

- «горизонтальные коммуникации» – обмен служебными сообщениями между коллегами как внутри подразделений организации, так и между ними.

**Неформальные каналы коммуникации** сосуществуют с формальными, но не зависят от уровней иерархии, соединяют всех сотрудников организации. В организациях встречаются два типа неформальных каналов:

- руководители получают информацию о проблемах коллектива компаний непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создает почву для позитивных отношений. Менеджер от членов коллектива узнает о том, как живет то или иное подразделение и организация в целом. Такой подход способствует укреплению как восходящих, так и нисходящих коммуникаций.

У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи, услышать о проблемах, волнующих сотрудников;

- распространение информации, которая способствует адекватному восприятию ситуации. В простой цепочке один человек общается какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число звеньев, тем точнее информация.

**Командные коммуникации** укрепляют командную работу, предполагают совместное выполнение задач. Исследования командных коммуникативных процессов, как правило, фокусируются на степени централизации коммуникаций и природе задач команды:

- в централизованной сети решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с одним сотрудником;

- в децентрализованной сети члены команды свободно общаются между собой, обрабатывают информацию и принимают согласованное решение.

К командным коммуникациям относятся:

- открытые коммуникации – обмен информацией между членами организации, ее подразделениями и уровнями иерархии;

- диалог – направлен на создание условий совместной работы: гибкости, доверия и использования коммуникативного процесса целям корпоративной культуры. Задача – проинформировать коллег о точке зрения и убедить их принять ее.

**Коммуникативные барьеры:**

- индивидуальные барьеры в общении могут быть связаны с различиями в эмоциях и типах восприятия:

во-первых, менеджер может проявить склонность к разделению людей на группы и жестко определять свою позицию до начала дискуссии;

во-вторых, канал и/или средства коммуникаций могут быть выбраны неправильно;

в-третьих, смысл слов и контекст, в котором они используются, могут быть восприняты (истолкованы) неверно.

в-четвертых, получатель может неправильно понять отправителя, если вербальные и невербальные коммуникации не соответствуют сути событий;

- организационные барьеры могут быть вызваны факторами, которые присущи организации в целом. Прежде всего это проблема разного статуса и уровня полномочий.

**Преодоление коммуникативных барьеров** предполагает:

- индивидуальные навыки слушать, задавать вопросы, проявлять интерес к собеседнику; выбирать подходящие коммуникативные каналы; стремиться к пониманию точки зрения другой стороны; общаться с людьми;

- организационные действия, направленные на создание в организации атмосферы доверия и открытости, побуждение сотрудников к общению и безбоязненной передаче наверх как хороших, так и плохих новостей. Для создания такой атмосферы необходимо: использовать формальные и неформальные каналы коммуникации; привести в соответствие структуру организации потребностям коммуникаций; организовать группу по развитию коммуникаций.

## **5.8. Управление конфликтами**

**Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт может привести к открытому столкновению сторон, мнений, сил, связанному с различием представлений о целях, путях и методах их достижения, о характере задач и способах их решения и т.д.

Два противоположных мнения:

- конфликт – явление нежелательное;
- конфликты не только возможны, но и желательны.

Во многих случаях конфликт помогает:

- выявить разнообразие точек зрения;
- получить дополнительную информацию;
- выявить большее число альтернатив или проблем и т. д.

**Типы конфликтов:**

- внутриличностные конфликты означают, что человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями;

- межличностные конфликты в организациях проявляются как борьба за ресурсы, капитал, рабочую силу и т. д.;

- конфликты между личностью и группой могут возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы;

- межгрупповой конфликт.

#### **Причины конфликтов:**

- распределение ресурсов;

- взаимозависимость задач;

- различия в целях;

- различия в представлениях и ценностях;

- различия в манере поведения и жизненном опыте;

- неудовлетворительные коммуникации.

#### **Последствия конфликта:**

- функциональные последствия;

- дисфункциональные последствия.

#### **Способы управление конфликтной ситуацией:**

##### **1. Структурные методы:**

- разъяснение требований к работе;

- координационные и интеграционные механизмы;

- цепь команд;

- единоначалие;

- средства интеграции;

- организационные комплексные цели;

- структура системы вознаграждений.

##### **2. Межличностные стили разрешения конфликтов:**

- уклонение – человек старается уйти от конфликта;

- сглаживание – человек убежден, что не стоит выпускать наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности;

- принуждение – превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой;

- компромисс – точка зрения другой стороны может быть принята, но лишь до некоторой степени.

- решение проблемы – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Этот стиль может быть последовательно использован в разрешении конфликта. Для этого необходимо: выявить проблему в категориях целей, а не решений; подготовить решение, приемлемое для всех сторон; сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны; создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией; создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

## **6. КОНТРОЛЬ**

### **6.1. Значение контроля**

**Организационный контроль** – систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие целям, планам и нормативным показателям.

**Эффективный контроль** предполагает, что менеджеры планируют и устанавливают нормативные показатели, внедряют информационную систему, обеспечивающую получение данных о фактически достигнутых показателях. Если необходимо, предпринимают корректирующие действия.

### **6.2. Контроль качества**

**Установление контроля** предполагает мониторинг:

- угроз внешней среды и возможности реакции на изменения;
- внутренней деятельности организации.

**Этапы процесса контроля:**

- установление нормативных показателей в рамках поставленных целей и плана развития организации;
- измерение фактических результатов достижения количественных нормативных показателей развития организации, повышения степени участия сотрудников в управлении и их личностного роста;
- сравнение результатов с нормативными показателями, анализ причин, которые привели к отклонению, и осознание всей совокупности проблем, возникших в процессе обеспечения развития организации;

- обратная связь в виде корректирующих воздействий, направленных на проведение изменений в производственной деятельности, для направления ее развития в русло приемлемых нормативных показателей.

Контроль фокусирует внимание менеджмента на отдельных этапах производственной деятельности:

- подготовка производства;
- непосредственное производство;
- результаты производства.

В зависимости от выбранного фокуса контроль разделяется:

- **упреждающий контроль** фокусируется на качестве ресурсов, поступающих в организацию. Это предварительный контроль, цель которого состоит в проверке качества входящих потоков ресурсов, и который позволяет предотвратить возникновение проблем при выполнении организацией стоящих перед ней задач;

- **сопутствующий контроль** заключается в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации, направленном на проверку соблюдения ими принятых стандартов качества. Этот вид контроля призван оценивать выполнение сотрудниками руководящих положений, регулирующих текущую производственную деятельность и направляющих работу коллектива на достижение нормативных показателей;

- **контроль с обратной связью** фокусируется на заключительном этапе процесса производства, на результате деятельности организации. Внимание менеджмента концентрируется на качестве конечных продуктов или услуг.

### 6.3. Подходы к контролю качества

В зависимости от того, предполагается ли участие сотрудников в управлении с соответствующим наделением их властью, менеджмент оказывается перед выбором между традиционным бюрократическим и современным децентрализованным подходами к контролю качества.

**I. Традиционный бюрократический контроль** предполагает:

- стандартные нормы, правила и процедуры поведения работников;

- управленческие системы контроля, включающие бюджет, финансовую отчетность, системы стимулирования и премирования, мониторинг и оценку показателей деятельности;

- властная иерархия предполагает осуществление контроля на основе должностных полномочий посредством прямого надзора и власти;

- подразделения по контролю качества создаются для мониторинга выполнения установленных стандартов качества;

- отбор и обучение;

- технологии определяют контроль над динамикой рабочего потока.

**II. Децентрализованный контроль** опирается на элементы:

- нормы и ценности корпоративной культуры, разделяемые членами организации. Если организация обладает сильной корпоративной культурой, ценности которой соответствуют ее целям, такая культура оказывается мощным средством контроля.

- группа равных предполагает установление командных норм контроля;

- самоконтроль и самодисциплина, удерживающие работников в рамках принятых в компании стандартов. Большинство сотрудников привносят в свой труд некую веру в необходимость ее выполнения на высоком уровне качества, желают внести вклад в успех организации и получить взамен адекватное вознаграждение;

- отбор и социализация наемных работников предусматривает отбор сотрудников организации, разделяющих ценности ее культуры, стремящихся внести вклад в ее успех. Очень часто акцент переносится с формальных процедур отбора на личностные оценки.

## **6.4. Управление качеством**

**Управление качеством** предполагает, что организация принимает на себя обязательства по непрерывному совершенствованию деятельности, фокусирует внимание менеджмента на командном труде, повышении удовлетворенности потребителей и снижении издержек.

**Принципы управления качеством:**

- горизонтальная координация работы функциональных подразделений с участием потребителей и поставщиков;

- упор на идентификации и решении проблем с использованием команд;
- наделение рабочих команд, способствующих достижению высоких стандартов качества, властью для принятия решений;
- обучение и информационная поддержка работников при выполнении мероприятий по предотвращению, а не обнаружению брака;
- расширение программного подхода к управлению качеством;
- направленность работы менеджмента на предотвращение дефектов;
- фокусировка на обучении качеству на всех уровнях;
- вознаграждение за качество работ, продукции, услуг;
- становление контроля качества частью повседневных обязанностей;
- наделение участников производственного процесса ответственностью и полномочиями, позволяющими исправлять ошибки, а не скрывать возникшие проблемы качества работ, услуг и продукции;

#### **Методы управления качеством:**

- кружки качества – группы объединившихся на добровольной основе сотрудников, которые регулярно встречаются для обсуждения и решения проблем, возникающих в процессе их трудовой деятельности. Ключевая идея состоит в том, что только сотрудники, выполняющие определенные рабочие задания могут предложить наиболее действенные меры по повышению качества продукции и производительности;
- делегирование полномочий предполагает наделение правом голоса в процессе принятия решений рядовых сотрудников организации, ее поставщиков и потребителей;
- контрольные сравнения – непрерывный процесс оценки продукции в сравнении с конкурентами или компаниями, являющимися лидерами отрасли;
- внешние источники – передача посредникам внутренних операций, позволяющая получить экономию и повысить качество продукции;
- сокращение продолжительности цикла производственного процесса, включая устранение барьеров между рабочими этапами и подразделениями, а также исключение малозначительных этапов процесса;

- непрерывные усовершенствования – непрерывное осуществление улучшений во всех сферах деятельности организации. Каждый сотрудник организации осознает, что менеджмент ожидает от него инициирования положительных изменений, способствующих увеличению вклада каждого работника в достижение целей компании.

#### **Факторы успеха управления качеством:**

Положительные:

- рост профессионализма;
- повышение производительности труда;
- мотивация участников мер по повышению качества;
- непрерывное усовершенствование корпоративной культуры.

Отрицательные:

- завышенные ожидания менеджмента;
- неудовлетворенность людей различными аспектами работы.

### **6.5. Эффективность контроля**

Эффективный контроль характеризуется рядом черт:

- контроль призван не просто измерять результаты функционирования и развития организации, а проверять направление движения организации, соответствие целям и принятой стратегии;

- использование всех этапов контроля установленных нормативных показателей, получение данных о фактически достигнутых результатах, сравнение нормативов и реальных показателей и принятие корректирующих воздействий;

- система контроля должна мотивировать приверженность сотрудников, а не подавлять ее. Необходимо установление таких стандартов и такой обратной информационной связи, которые имеют смысл для сотрудников;

- контроль должен восприниматься как объективный, но количественные данные дают весьма ограниченную картину происходящего. Система контроля должна предусматривать рассмотрение как количественных, так и качественных показателей;

- система контроля должна обеспечивать получение руководством организации точной своевременной информации. С другой стороны, сама манера поведения высших менеджеров нередко одно-

значно сигнализирует подчиненным о характере желаемой руководством информации;

- система контроля должна быть достаточно гибкой, обладать способностью к адаптации, допускать изменение целей и стандартов;

- система контроля призвана обеспечивать менеджмент оперативной информацией, что позволяет руководству своевременно реагировать на происходящие перемены. В противном случае корректирующие воздействия могут оказаться бессмысленными.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная

1. **Веснин В.Р.** Менеджмент: Учеб. для вузов. – М.: Проспект, 2012. – 616 с.
2. **Герчикова И.Н.** Менеджмент: Учеб. Сер: Золотой фонд российских учебников. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 512 с.
3. **Дафт Р.Л.** Менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.
4. **Добрина Н.А., Щербакова Ю.В.** Менеджмент: основы, теории и деловой практикум: Учеб. пособие. – М.: Альфа-М, 2012. – 288 с.
5. **Друкер П., Макьярелло Дж. А.** Менеджмент / Пер. с англ. – М.: Издательский Дом Вильямс, 2010. – 704 с.
6. **Кузнецов Ю.В.** Менеджмент: Учеб. – М.: Экономика, 2010. – 504 с.
7. **Маленков Ю.А.** Современный менеджмент: Учеб. – М.: Экономика, 2010. – 440 с.
8. **Цветков А.Н.** Менеджмент: Учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.

### Дополнительная

- Баринов Е.Н., Ефимов А.Н.** Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2009. – 119 с.
- 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.
- Веснин В.Р.** Менеджмент в схемах и определениях: Учеб. пособие. – М.: Проспект, 2012. – 128 с.
- Друкер Питер Ф.** Менеджмент. Вызовы XXI века / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
- Друкер Питер Ф.** Классические работы по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Юнайтед Пресс, Сер.: Сколково, 2008. – 224 с.
- Косьмин А.Д. и др.** Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие. – М.: Академия, 2012. – 160 с.

**Макаров В.М., Попова Г.В.** Менеджмент: Учеб. пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.

**Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** / Пер. с англ. – СПб.: Вильямс, 2010. – 672 с.

**Минцберг Г.** Менеджмент. Природа и структура организаций. – М.: Дашков и К, 2007. – 476 с.

**Семенов А.К.** Основы менеджмента: Практикум. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 472 с.

**Свищев А.** Сборник кейсов по менеджменту. – М.: Проспект, 2010. – 120 с.

**Сурина А.В., Молчанова О.П.** Сборник кейсов по менеджменту. – М.: Университетский гуманитарный лицей, 2011. – 161 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ .....	1
1.1. Менеджмент как вид деятельности .....	3
1.2. Менеджмент как система управления .....	4
1.3. Менеджмент как наука и искусство .....	6
1.4. Компетенции менеджера.....	7
1.5. Мастерство менеджера.....	7
1.6. Научный менеджмент .....	8
1.7. Системное мышление.....	9
2. СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА .....	10
2.1. Внешняя среда организации .....	10
2.2. Внутренняя среда организации .....	14
2.3. Типология корпоративных культур.....	16
2.4. Управление высокоэффективной культурой.....	17
2.5. Этика менеджмента .....	17
2.6. Социальная ответственность.....	19
2.7. Управление этикой и социальной ответственностью.....	20
3. ОРГАНИЗАЦИЯ.....	21
3.1. Компоненты организации .....	21
3.2. Механизмы координации.....	23
3.3. Организационная структура .....	24
3.4. Виды организационных структур .....	27
3.5. Организационные изменения .....	37
4. ПЛАНИРОВАНИЕ.....	39
4.1. Процесс планирования .....	39
4.2. Планирование и успех организации .....	39
4.3. Стратегическое планирование.....	40
4.4. Сущность стратегии .....	40
4.5. Стратегический менеджмент.....	41
4.6. Принятие управленческих решений .....	43
5. ЛИДЕРСТВО .....	45
5.1. Групповая динамика и руководство .....	45
5.2. Природа и стили лидерства .....	46
5.3. Типы лидерства.....	49

5.4. Работа в командах.....	50
5.5. Концепция и теории мотивации.....	53
5.6. Программы мотивации.....	58
5.7. Коммуникации в управлении людьми.....	59
5.8. Управление конфликтами.....	62
6. КОНТРОЛЬ.....	64
6.1. Значение контроля.....	64
6.2. Контроль качества.....	64
6.3. Подходы к контролю качества.....	65
6.4. Управление качеством.....	66
6.5. Эффективность контроля.....	68
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	70

Борис Борисович Коваленко

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

*Ответственный редактор*  
Т.Г. Смирнова

*Компьютерная верстка*  
Н.В. Гуральник

И.В. Гришко

*Дизайн обложки*  
Н.А. Потехина

---

Подписано в печать 19.12.2013. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 4,42. Печ. л. 4,75. Уч.-изд. л. 4,5  
Тираж 80 экз. Заказ № С 82

---

НИУ ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49  
ИИК ИХиБТ. 191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9