

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
Высшая школа технологии и энергетики
Кафедра менеджмента и права**

ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Текст лекций для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки
38.04.02 — Менеджмент

Составитель В. Б. Теплинский

Санкт-Петербург
2026

Утверждено
на заседании кафедры МиП
19.02.2026 г., протокол № 10

Рецензенты:
М. Г. Трейман, О. А. Морозов

Текст лекций соответствует программам и учебным планам дисциплины «Теории менеджмента» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Текст лекций охватывает весь объем материалов по дисциплине. Издание предназначено для самостоятельной работы студентов.

Текст лекций предназначен для магистров очной, очно-заочной, заочной форм обучения.

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД
в качестве текста лекций

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016, по паролю.

- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 20.04.2026 г. Рег. № 5263/25

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	5
1.1. Сущность менеджмента, его классификация и эволюция	5
1.2. Школы менеджмента в современных условиях	9
РАЗДЕЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ	15
2.1. Организация: понятие, концепция жизненного цикла, классификация организаций	15
2.2. Организационные структуры: понятие, типы, проектирование	20
2.3. Коммуникации в организации	23
2.4. Организационная (корпоративная) культура предприятия	27
2.5. Традиционные концепции лидерства	32
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	40
3.1. Управленческие решения. Понятие управленческих решений	40
3.2. Стратегический менеджмент и управленческие операции и процедуры	45
3.3. Мотивация персонала в организациях	53
3.4. Управленческий контроль	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	61

ВВЕДЕНИЕ

Представляемый курс лекций по учебной программе «Теории менеджмента» рассчитан на бакалавров и магистров, обучающихся по различным специальностям. Текст лекций раскрывает содержание основных тем дисциплины, обязательных для изучения.

Цель данного пособия – дать обучающимся возможность ознакомиться с основами менеджмента, его основными теориями. Кроме того, курс особенно актуален для студентов вечернего отделения и слушателей, обучающихся дистанционно. Результатом изучения курса «Теории менеджмента» должно стать чёткое представление студентов о роли и месте менеджмента в различных областях деятельности, процессе принятия и реализации управленческих решений, психологии управления личностью и коллективом, формах делового общения.

Курс содержит описание исторических периодов развития научной основы дисциплины, различных взглядов зарубежных и отечественных теоретиков. В основу положен зарубежный практический опыт, а также учитываются особенности и специфика российского менеджмента.

Объём материала по каждой теме представлен несколько шире, чем излагаемый преподавателем на соответствующей лекции, что даёт возможность использования дополнительной информации в процессе выполнения самостоятельной работы.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность менеджмента, его классификация и эволюция

Необходимость и сущность менеджмента

Начнём с определения самого термина «менеджмент». Это совокупность принципов, методов и средств управления с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности и роста прибыли. Отметим, что термин имеет несколько значений. Одно из них и, пожалуй, главное – это процесс управления. То есть планирование, организация, мотивация и контроль деятельности для достижения поставленных целей организации или проекта. Второе значение: менеджмент – это совокупность людей, занятых управлением, призванных ставить цели, организовывать процессы, мотивировать людей и себя и контролировать достижения. И, наконец, с точки зрения рассматриваемого нами предмета, это дисциплина, изучающая принципы и признаки эффективного управления.

Прежде, чем перейдём к конкретным вопросам дисциплины, необходимо понять различия между терминами «менеджмент» и «управление». На первый взгляд, эти понятия могут показаться синонимами, взаимозаменяемыми терминами. Однако профессиональное различие между ними имеет важное значение для эффективной организации бизнес-процессов. Управление является более широким понятием, охватывающим процессы планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для достижения поставленных целей. Это фундаментальный процесс руководства, включающий применение власти и принятие стратегических решений. Менеджмент, в свою очередь, это специфическая форма управления, ориентированная на эффективное использование имеющихся ресурсов в условиях рынка. То есть это более конкретная, тактическая деятельность, направленная на реализацию стратегии. Ключевые различия проявляются в следующих аспектах:

СФЕРА ВЛИЯНИЯ: управление охватывает всю организацию, менеджмент фокусируется на отдельных подразделениях и функциях.

ЦЕЛИ: управление ориентировано на формулирование целей, менеджмент – на их достижение.

ГИБКОСТЬ: управление требует стратегического видения и адаптивности, менеджмент – детальности и системности.

НАВЫКИ: для управления необходимы лидерские качества, для менеджмента – организационные навыки и тактическое мышление.

Понимание этих различий позволяет организациям выстраивать более эффективные системы руководства, где управленческие решения дополняются менеджерскими действиями. Остановимся подробнее на понятии менеджмента как учебной и научной дисциплины. Выделение менеджмента в отдельную дисциплину обусловлено тем, что он тесно связан и является неотъемлемой частью экономической науки в целом.

Условно выделяют три группы экономических наук: общие экономические науки, изучающие производственные отношения в общетеоретическом и историческом плане; специальные экономические науки, рассматривающие отдельные стороны производства и их черты на различных уровнях экономики, и отраслевые экономические науки, изучающие особенности производственных отношений в отдельных отраслях. Менеджмент как дисциплина относится к специальным и отраслевым экономическим наукам, в зависимости от объекта изучения. В общетеоретическом плане менеджмент выполняет следующие функции.

1. Научная функция. Формируя основные понятия и закономерности хозяйственной деятельности, менеджмент позволяет теоретически осмыслить и практически освоить сложные процессы, связанные с подготовкой, распределением и использованием различных ресурсов.

2. Познавательная функция. Менеджмент помогает осмыслить закономерности управления экономикой, разобраться в сложных взаимосвязях различных экономических процессов.

3. Прогностическая функция. В менеджменте в процессах принятия решений важное значение имеют экономические прогнозы и вероятностные показатели, тенденции и направления научно-технического прогресса, варианты экономического роста.

4. Практическая функция. Познав закономерности развития экономических процессов, менеджмент определяет пути реализации экономических идей, инновационных технологий и образования.

Учебный курс менеджмента содержит понятийный аппарат и методологию, которые обязательно присутствуют в данной области науки и научной дисциплины. Цель и задачи курса – выработка конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять трудовой деятельностью персонала через систему мотивации труда, принимать обоснованные управленческие решения, структурировать деятельность людей, управлять организацией.

Классификация видов и форм менеджмента

Существует несколько различных подходов к классификации видов и форм менеджмента. Поскольку менеджмент является неотъемлемой составной частью управленческих функций, то в соответствии с уровнем управления выделяют: стратегический менеджмент, тактический, оперативный. Единой задачей стратегического, тактического и оперативного менеджмента является достижение целей организации.

Стратегический менеджмент ориентирует организацию деятельности на долгосрочные потребности и желания потребителей, осуществляет приспособление организации к внешней среде, результатом чего является достижение ею перспективных целей. Стратегический менеджмент находится в исключительной компетенции высшего руководства организации. Результаты

стратегического менеджмента не обнаруживаются полностью в течение нескольких лет, так как в его рамках ставятся долгосрочные цели, определяются пути их достижения, обеспечивается будущая жизнедеятельность.

Тактический менеджмент реализует стратегию. Он осуществляется на уровне руководства среднего звена. Перспективы тактического менеджмента рассчитаны на меньший отрезок времени, чем стратегический. Обычно он охватывает годовой период. Результаты тактического менеджмента проявляются быстро и легко соотносятся с конкретными действиями. Тактический (текущий) менеджмент связан с деятельностью, имеющей место в настоящее время и относится к повседневной работе. Он обеспечивает краткосрочное протекание процессов в организации, таких как маркетинговые, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, производственные, финансовые, кадровые, социальные; реализацию краткосрочных планов.

Оперативный менеджмент включает организацию и управление процессами реализации оперативных планов и диспетчеризацию. Действия осуществляются путём распределения работ, ресурсов, внесения необходимых корректировок в производственные и финансовые процессы, ход выполнения текущих заданий. Оперативный менеджмент сводится к принятию решений, способных быстро и вовремя исправить или направить ход трудовых, производственных и финансовых процессов в конкретно складывающихся в данный момент ситуациях.

По уровню управления менеджмент классифицируется как: государственный, международный, региональный и отраслевой. По принадлежности к организации выделяют внутрихозяйственный и внешнехозяйственный менеджмент.

По функциональной принадлежности менеджмент выделяется по таким направлениям, как маркетинг, область сбыта готового продукта, область производства, кадры, финансы, инновации, инвестиции, антикризисный.

Менеджер: его функции и роли

Менеджер – это сотрудник, в обязанности которого входит руководство людьми, формирование целей и принятие оперативных управленческих решений. Перечень функций, реализуемых менеджерами в организации, включает наряду с основными функциями управления, такими как контроль, планирование, оперативное управление, ещё и специфические, характеризующие только этот вид деятельности. Современный менеджер обеспечивает выполнение организацией основного назначения, проектирует и налаживает коммуникативные связи подчинённых, взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации, обеспечивает служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые её контролируют, является основным информационным звеном связи и взаимодействия с внешним окружением, несёт формальную ответственность за результаты деятельности организации, официально представляет организацию

на различных мероприятиях. Как управленческий субъект менеджер играет в организации ряд разнообразных ролей, которые меняются в зависимости от положения и сущности выполняемой работы. Менеджеры могут выступать в ролях администратора, организатора, специалиста, воспитателя, коммуникатора, предпринимателя.

Зарождение управления группами людей. Исторические периоды развития

Само понятие «управление группами людей» возникло вместе с началом развития человеческой цивилизации. Принято считать, что три управленческие революции, произошедшие в древности, способствовали формированию менеджмента как вида деятельности. Первая – религиозно-коммерческая революция произошла в третьем тысячелетии до нашей эры в Шумерах. Её суть заключается в трансформации шумерских жрецов в управленцев, менеджеров по роду своей деятельности. На определённом этапе развития вместо ритуала приношения жертв богам жрецы стали взимать дань продуктами, которые накапливались, обменивались и т. д. Налицо зарождение коммерческих операций при помощи посредников. Вторая (светско-административная) революция связана с вавилонским правителем Хаммурапи 1792-1750 гг. до н. э. Его попытки организовать эффективную систему управления в своей империи ознаменовались написанием свода Хаммурапи, содержащего 285 законов управления государством. Этот свод является этапом развития менеджмента. Третья, производственно-строительная революция связана с правлением царя Навуходоносора в Вавилоне (605-562 гг. до н. э.). Царь значительно усовершенствовал организацию труда на вавилонских текстильных фабриках и зернохранилищах.

Изучая предпосылки возникновения менеджмента, можно выделить:

- развитие крупного сельского хозяйства;
- отсутствие феодальных отношений;
- урбанизация;
- дефицит в рабочей силе;
- приток высококвалифицированных специалистов;
- высокая производительность труда и заработная плата.

Причинами превращения управления в науку явилась промышленная революция конца XIX века в Англии, Франции и Германии, в результате чего появились монополии, работа в которых требовала организации и координации действий.

Развитие менеджмента в России

Менеджмент в нашей стране зарождался неоднократно. Первый раз приблизительно в то же время, что в Европе и США (конец XIX века), второй – в годы перехода на рыночные отношения в начале 1990-х годов. В условиях советского хозяйствования такой вид деятельности, как менеджмент, не мог

существовать в принципе, поскольку отсутствовали его предпосылки: рынок и частная собственность. Во время перестройки в России, как и во всех постсоциалистических странах, образовалось три вида менеджмента. Первый – это менеджмент советской модели, который всё ещё присущ государственным предприятиям, органам местного самоуправления, а также многим приватизированным организациям, во главе которых стоят бывшие «красные директора». Этот вид менеджмента не поддаётся профессионализации, т. к. у этих руководителей отсутствует мотивация, с другой стороны – они не в состоянии этого сделать (возраст, образование, административные стереотипы и пр.). Второй тип менеджмента – менеджмент здравого смысла. Он присутствует в новых частных компаниях. Очень часто тут встречаются соединения в одном лице руководителя и собственника, что является предпосылкой для профессионализации деятельности этой группы менеджеров. Третий тип менеджмента представлен западными фирмами. Они несут западную культуру менеджмента и способствуют повышению уровня менеджмента как через персонал этих фирм, так и через партнёров, в первую очередь из числа предприятий второй группы.

1.2. Школы менеджмента в современных условиях

Понятие школы менеджмента. Предпосылки возникновения

Школы менеджмента – это система формирования управленческих компетенций, основанная на научном подходе к бизнес-процессам. Исторически школы менеджмента эволюционировали от простых курсов по администрированию до комплексных программ, интегрирующих теоретические знания и практические навыки в единую систему подготовки руководителей. Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой. Первых менеджеров волновал вопрос эффективности производства. Свою деятельность они акцентировали на адаптации рабочих. В этих целях разрабатывали дизайн рабочих мест, изучали затраты рабочего времени и т. п. В настоящее время менеджмент как самостоятельная дисциплина активно развивается. Актуальность этого процесса в том, что многие идеи различных школ менеджмента применяются в современной практике управления организациями.

Основные школы менеджмента:

1. Классическая (Вебер, Тейлор, Файоль, Гастев).
2. Школа человеческих отношений (Макгрегор, Герцберг, Маслоу).
3. Школа науки управления или количественный подход (Акофф, Клейн, Форрестер).

Важнейшим вкладом классической школы стало использование материальных стимулов с целью мотивации работников к повышению производительности труда. Исследователи школы человеческих отношений считали, что когда менеджер проявляет о своих работниках большую заботу, то

уровень удовлетворения возрастает, что способствует производительности труда. Поэтому предлагалось использовать такие методы, как контроль, консультации работников, предоставление им больших возможностей для общения друг с другом. Школа научного управления использует количественные методики, например, создание моделей и операционных систем. Цель: облегчить процесс принятия решений, повысить эффективность. Влияние этой школы сегодня растёт, считается, что её концепция отлично сочетается с процессным, ситуационным и системным подходами.

Одним из ярких примеров практической пользы менеджмента как науки может служить так называемый «Хоторнский эксперимент», который изменил представления о «рабочих» и «человеческих» отношениях. В начале 1920-х годов американская компания «Вестерн Электрик» столкнулась с проблемой снижения производительности труда. Компания наняла консультантов для выяснения причины проблемы. Одна из гипотез была в том, что на продуктивность влияют физические условия труда и было предложено провести эксперимент – определить влияние освещённости рабочего помещения на темпы работы. Сборщик реле разделили на две группы – экспериментальную и контрольную. В экспериментальной заменили настольные лампы на более мощные, у контрольной оставили как было. В результате, в экспериментальной группе выросла производительность труда, а в контрольной темп сборки остался прежним. Затем экспериментальной группе снова улучшили освещённость и это дало новый рост производительности. Но вдруг и в контрольной группе – при неизменной освещённости – производительность также возросла. Тогда исследователи вернули в экспериментальную группу старые лампы, но производительность продолжала расти, то же происходило и в контрольной группе. Эти неожиданные результаты заставили модифицировать эксперимент и провести ещё несколько исследований – улучшили систему оплаты труда, ввели дополнительные перерывы и два выходных в неделю. При введении этих новшеств производительность труда повышалась, но, когда нововведения отменяли, она, хотя и несколько снижалась, оставалась на уровне более высоком, чем первоначальный. Из этого был сделан вывод, что сам факт участия работников в эксперименте – осознание важности происходящего, внимания к себе – приводит к большему вовлечению в производственный процесс и росту производительности труда, даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения. То есть «хоторнский эффект» заключается в понимании того, что изменение социально-психологического климата в коллективе может оказывать большее влияние на производительность, чем технические аспекты производственного процесса.

Ещё одним важным, имеющим прикладное значение элементом теоретических разработок школ менеджмента является так называемая «Пирамида Маслоу». Абрахам Маслоу (1908-1970) – американский психолог, который стремился объяснить, что движет поведением человека. Маслоу выделил иерархию потребностей, которые человек старается удовлетворить последовательно. Маслоу предложил образ пирамиды, где нижние слои

символизируют фундаментальные запросы человека (такие как сон и еда), а верхние – более абстрактные, связанные с саморазвитием и признанием. Изначально пирамида Маслоу включала пять ключевых уровней, отражающих основные потребности человека – от физиологических до самореализации. Однако с развитием исследований в области мотивации концепцию дополнили, выделив дополнительные ступени. Сегодня существует расширенная пирамида из 7 уровней. Самый нижний слой пирамиды Маслоу – это физиологические потребности. К ним относятся: еда, сон, вода, возможность дышать, поддержание температуры тела, половое влечение. Без удовлетворения этих базовых потребностей человеку трудно думать о чём-то более высоком. Второй уровень потребностей – это безопасность. Под ней понимают: физическую защиту от угрозы насилия, войн, опасностей окружающей среды, а также финансовая и социальная стабильность. Без безопасности мы не можем полноценно развиваться. Третий уровень – принадлежность и любовь – описывают как социальные потребности. Это дружба, общение, семейные связи, любовь, признание в коллективе. Следующий этап в пирамиде – это потребность в уважении и признании со стороны общества. В это понятие входит стремление к достижению успеха, уважению окружающих, престижу и одобрению. Вершина классической модели – это самоактуализация, т. е. потребность наиболее полно раскрыть свой потенциал и творческие способности. В расширенной версии люди хотят не только реализовать свой потенциал, но и понять мир, в котором живут, заниматься наукой или искусством, искать гармонию и красоту в окружающей действительности. Этот уровень называют «когнитивные и эстетические потребности». Пирамида Маслоу применяется в самых разных сферах – от бизнеса и маркетинга до образования, управления персоналом и личностного развития. Её принципы помогают лучше понимать мотивы поведения людей, выстраивать эффективные стратегии взаимодействия, повышать продуктивность и удовлетворённость жизнью. В сфере управления персоналом пирамида служит базовой моделью мотивации. Идея в том, что если сотрудник не уверен в завтрашнем дне, он будет действовать исходя из страха потерять работу, а не из стремления к развитию. И наоборот, когда человек чувствует себя защищённым, он захочет проявить инициативу и креатив. То есть высшие стимулы пирамиды начинают работать только тогда, когда нижние удовлетворены.

Следующая значимая теория – это, так называемые, «технологии обогащения труда» Ф. Герцберга. В 1959 году американский психолог Герцберг выдвинул свою двухфакторную теорию мотивации. Это психологическая теория, изучающая факторы, влияющие на продуктивность работника. Согласно теории, в процессе деятельности на мотивацию работников могут влиять различные факторы, вызывающие удовлетворённость и неудовлетворённость человека работой. Чтобы выяснить, что нравится сотрудникам на рабочем месте и тем самым мотивирует их, Герцберг провёл опрос более 200 инженеров, бухгалтеров и работников, занимающих другие должности в одной крупной фирме с целью узнать, что им в работе больше всего нравится и не нравится. Проанализировав

ответы участников опроса, он сделал выводы, что положительные и мотивирующие факторы связаны с самим работником и его трудом, а отрицательные – влияют на работника извне и зависят от работодателя, компании, коллег. Все изложенные факторы, Герцберг разделил на две группы:

Гигиенические факторы. Это факторы, напрямую не связаны с рабочим процессом, внешние факторы. Они характеризуют среду, в которой работает персонал. Это необходимый минимум, поскольку их полная реализация почти никак не мотивирует сотрудников, в то время, как их отсутствие расстраивает работников. Такими удерживающими факторами являются: оплата труда, охрана труда, условия на рабочем месте, гарантированная безопасность, коллеги и административный персонал, график работы и отдыха, охрана здоровья, политика и устав компании. Эти факторы, по Герцбергу, обеспечивают отсутствие неудовлетворённости, но не более. Необходимо пояснить, что среди гигиенических факторов есть и оплата труда. Герцберг не поставил её в ряд мотивирующих потому, что она может мотивировать лишь один, два раза. Работник быстро привыкает к новому уровню оплаты и через время может снова думать о повышении и в итоге даже остаться недовольным

Мотиваторы. Суть этой группы факторов прямо противоположна особенностям гигиенических факторов: мотиваторы удовлетворяют сотрудников и поощряют их к повышению продуктивности, однако их отсутствие не снижает мотивацию работников и их удовлетворённость работой. К мотивирующим факторам относятся: интерес к работе, возможность карьерного роста, успех на работе, повышение ответственности, признание, должность, значимость труда.

В ходе своего эксперимента и работы над теорией Герцберг выделил две независимые тенденции: удовлетворённость – отсутствие удовлетворённости и неудовлетворённость – отсутствие неудовлетворённости работой.

Двухфакторная теория потребностей Герцберга широко используется во многих организациях. Однако у теории есть и недостатки. Так, основным положением критиков является субъективность ответов работников. Логично предположить, что человеку нравятся факторы, связанные с ним – его должность, труд, цели и достижения. При этом он не удовлетворён факторами, связанными не с ним, а его окружающей средой. Например, условиями труда, политикой компании, заработной платой. Также довольно часто то, что устраивает одного работника, может не устраивать другого в силу конфликта их интересов или рабочих обязанностей. Несмотря на эти недостатки, нельзя относиться к теории Герцберга негативно. Она внесла весомый вклад в изучение природы мотивации человека и на её влияние на продуктивность человека. Исследования Герцберга стали материалом для последующей работы с темой мотивации.

Ещё одна классическая теория, которую мы кратко прокомментируем – теория Д. Макгрегора. Её суть в том, что учёный выделил две противоположные управленческие парадигмы, основанные на том, как руководитель воспринимает сотрудников. Так называемая теория Х: работники ленивы, без мотивации и нуждаются в жёстком контроле. Люди стараются избегать ответственности и инициативы, их нужно заставлять, стимулировать извне через премии или страх

наказания, менеджер – это контролёр и надзиратель, использующий авторитарный стиль. Теория Y: люди – активные, ответственные и стремящиеся к росту. Работники мотивированы внутренне, им важно быть полезными, учиться, развиваться. Они готовы брать на себя ответственность, если понимают цель и чувствуют поддержку. Руководитель для таких людей – партнёр, создающий условия для раскрытия потенциала. Ценность теории Макгрегора в том, что он не делит сотрудников на «хороших» и «плохих», «ленивых» и «замотивированных». Его теория не о людях как таковых, а о руководителях и их взгляде на людей. Если руководитель уверен, что без контроля люди ничего не сделают – он выстраивает систему жёсткой отчётности и санкций. Но если руководитель исходит из доверия, верит в здравый смысл и стремление человека развиваться, он сможет создать среду, в которой безопасно самостоятельно принимать решения, пробовать, ошибаться и учиться, влиять на общий результат.

Остановимся также коротко на так называемой «количественной школе управления», разработанной в 1950-1960-х годах исследователям Расселом Акоффом. Базовые положения, которые он отстаивал, заключаются в следующем:

- необходимо активно участвовать в управлении;
- роль креативного подхода;
- потребность в улучшении будущего;
- требование «планировать или быть планируемым».

Основным результатом деятельности Р. Акоффа стала разработка метода интерактивного планирования, целью которого является помощь членам организации в разработке основ их собственного будущего и поиске путей его достижения. В этом методе ставится вопрос: что мы можем сделать, чтобы сейчас создать своё будущее, а не просто предугадать, каким оно будет. При этом основные препятствия, по мнению автора, содержатся не в самой проблеме, а в сознании членов организации. Применение интерактивного планирования позволяет её решить. В рамках количественной школы управления существенное место занимают разработки Стаффорда Бира. Он утверждал, чтобы исследования операций и научные методы управления были эффективны на практике, требуется комплексно и научно описать ситуацию. В данном подходе подразумевается, что системой управляют не по частям, а в целом. С. Бир разработал «модель жизнеспособной системы», которая отражает, как должна вести себя эффективная организация. В рамках модели устанавливаются принципы, следования которым делает систему достойной выживания. Такими принципами являются обучаемость, управляемость, способность к развитию и адаптации.

Процессный, системный, ситуационный подходы в менеджменте

Существуют три основных подхода к управлению, рассмотрим их.

Процессный. Появился в 1920-е годы. Представители: А. Файоль, Ф. Тейлор, В. Вудфорт. Цель процессного подхода – создание горизонтальных

связей в организации. Такой подход помогает более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат. Основным элементом подхода является процесс. Принципы процессного подхода: их взаимосвязь, востребованность процесса, его документирование, принцип контроля и ответственности за процесс.

Системный подход. Зародился в конце 1950-х гг. Представители: А. Слоан, П. Дюпон, Р. Скотт. В основе подхода лежит теория систем. Система – это совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. В качестве взаимосвязанных элементов выступают люди, структуры, задачи и технологии. К особенностям системного подхода относят:

- чёткое определение целей и установление их иерархии;
- достижение наилучших результатов при наименьших затратах;
- все возможные результаты деятельности оцениваются с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения. Системы подразделяют на два вида: открытые и закрытые. Закрытые относительно независимы от окружающей среды, а на открытую систему оказывают влияние факторы внешней среды. Современный менеджмент рассматривает организацию как сложную открытую систему.

Ситуационный подход. Разработан в США в конце 1960-х гг. Представители: П. Друкер, У. Марч, Р. Томпсон. Этот подход связан и с процессным, и с системным подходами. Он расширяет сферу их применения на практике. Ситуационный подход связывает определённые приёмы и методы управления с конкретными ситуациями таким образом, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации в сложившихся условиях. Подход включает в себя четыре этапа:

- руководитель должен сформировать управленческую компетентность;
- предвидение возможных последствий;
- на основе требований максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов необходимо согласование выбранных руководителем приёмов управления с конкретными условиями;
- ситуацию необходимо интерпретировать адекватно. Сторонники ситуационного подхода основываются на том, что каждому типу управленческих ситуаций, решаемых задач, внешней среды, технологии соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, средства, стратегия и структура.

РАЗДЕЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Организация: понятие, концепция жизненного цикла, классификация организаций

Термин «организация» имеет не одно значение. Под организацией как физическим объектом понимается совокупность элементов (трудовых, материально-технических и иных ресурсов), объединённых едиными задачами и целями. Второе значение термина – это система управления производством, основанная на использовании экономических законов, экономико-математических методов, теории информации и системного подхода. Основное место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся финансами, техникой, другими материально-техническими ресурсами, технологиями этой организации. Классификация организаций подразумевает объединение их по ряду критериев, таких как размер, отношение к прибыли, организационно-правовая форма, форма собственности, вид деятельности и др. По формам собственности организации подразделяют на частные, государственные (муниципальные и федеральные), другие организации. В зависимости от организационно-правовой формы организации могут создаваться в форме обществ с ограниченной ответственностью, государственных унитарных предприятий, потребительских или производственных кооперативов, хозяйственных обществ или товариществ, объединений (союзов, ассоциаций), иных форм, предусмотренных законодательством. По отношению к прибыли организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие. Первые в качестве основной цели своей деятельности ставят получение прибыли, вторые не стремятся извлекать прибыль, а в случае её получения – распределять между участниками. По критерию формализации организации разделяют на формальные и неформальные. Формальная организация создаётся намеренно, по инициативе руководства, имеет чётко поставленные цели, структуру и связи. В эту группу входят все международные и государственные учреждения, организации бизнеса. Неформальная организация – это образовавшаяся спонтанно группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определённой цели и решения определённых задач. При этом люди не связаны должностной иерархией и объединяются на основе общих интересов и дружеских симпатий. Наибольшее значение при классификации организаций имеет вид выполняемой деятельности. Это организации: промышленные, торговые, сельскохозяйственные, различного рода объединения в виде торговых и агропромышленных фирм, концернов и т. д. В свою очередь, торговые организации подразделяются на оптовые и розничные. Следующий классификационный признак – это размер организации: малые, средние, крупные. Этот критерий для малых предприятий неодинаков для различных отраслей в зависимости от общей численности работников. Крупные и средние

организации в РФ не имеют законодательно установленных критериев, поэтому они определяются по фактическим показателям достаточно произвольно. Организации могут также классифицироваться по количеству целей – простые и сложные соответственно. По степени охвата рынка: местные, региональные, отраслевые, национальные и транснациональные. По степени специализации: специализированные, универсальные, смешанные.

Жизненный цикл организации. Это совокупность стадий, которые организация проходит от момента создания и до закрытия. Несмотря на то, что у разных фирм разный срок существования, их жизненный цикл предсказуем, так как имеет общие закономерности. Как и любой организм, компании рождаются, взрослеют, развиваются, затем стареют, вступают в период упадка и умирают. Модель выглядит простой и понятной, однако каждая стадия уникальна и обладает своими отличительными чертами. Например, часть организаций после наступившего спада ожидает в дальнейшем смерть, в то время как других – возрождение после застоя. Продолжительность этапов жизненного цикла у разных организаций различается, однако наиболее продолжительным обычно является этап зрелости.

Рассмотрим теорию жизненного цикла организации, сформулированную нашим современником Ицхаком Адизесом. Согласно его методологии, каждая стадия жизненного цикла характеризуется специфическими вызовами и возможностями, требующими соответствующих управленческих подходов. Ключевая ценность модели Адизеса – в её способности не только диагностировать текущее состояние, но и прогнозировать будущие проблемы. Жизненный цикл по Адизесу состоит из 10 последовательных этапов:

1. Ухаживание.
2. Младенчество.
3. Давай-давай.
4. Юность.
5. Расцвет.
6. Стабильность.
7. Аристократия.
8. Ранняя бюрократия.
9. Смерть.

Адизес выделил четыре функции управления, баланс которых определяет успешность компании на каждом этапе развития. Это: производство результатов (Р), администрирование (А), предпринимательство (Е), интеграция (І). Эти функции формируют аббревиатуру РАЕІ, которая становится своеобразным «кодом» организационного здоровья. На каждом этапе жизненного цикла компании требуется уникальная комбинация этих функций, а дисбаланс приводит к «патологиям» развития. Первые стадии развития от «ухаживания» до «младенчества» организации закладывают фундамент будущего успеха. Стадия ухаживания – это период, когда компания существует лишь как идея. На этом этапе преобладают мечты и обсуждения, а функция предпринимательства (Е) доминирует в модели. Стадия младенчества наступает, когда компания

официально создана и начинает реальную деятельность. Этот период характеризуется высоким уровнем энергии, ориентацией на действие и выживание. Организационная структура минимальна, решения принимаются быстро и интуитивно. Этапы «давай-давай» и «юность» представляют период активного роста и трансформации компании. Компания уже доказала жизнеспособность своей бизнес-модели, продажи растут, появляются новые возможности. В модели РАЕI доминируют функции производства результатов (Р) и предпринимательства (Е). Стадия «юность» – период перехода от предпринимательского управления к профессиональному. «Расцвет» и «стабильность» в цикле Адизеса представляют собой пик зрелости организации и начало потенциального спада. Период «расцвета» – золотая эра компании, когда достигается баланс между контролем и гибкостью. «Стабильность» же знаменует начало утраты инновационного потенциала. На этапе «расцвет» все четыре функции управления представлены достаточно сильно. Стадия «стабильность» часто воспринимается как положительное состояние, однако в модели Адизеса это уже начало спада. Организация всё ещё сильна, но начинает терять гибкость и предпринимательский дух (функция Е) слабеет.

Понимание процессов организационного старения и владение методами корпоративного обновления – критически важная компетенция для руководителей. В модели Адизеса старение организации проходит через три последовательные стадии – «аристократию», «раннюю бюрократию» и «бюрократию», каждая из которых имеет свои характерные признаки. Аристократия – стадия, на которой компания начинает почивать на лаврах прошлых успехов. Ранняя бюрократия наступает, когда в организации начинаются внутренние конфликты и поиск виновных в снижении эффективности. Бюрократия – предпоследняя стадия жизненного цикла, характеризуется полной утратой гибкости и клиентоориентированности.

Адизес разработал методологию организационной терапии, направленную на диагностику и преодоление проблем каждой стадии. Ключевые элементы этой методологии:

- Синергетические команды – группы с разными функциональными стилями для взаимного дополнения;
- Конструктивный конфликт – создание условий для открытого обмена идеями;
- Взаимное доверие и уважение – основа для эффективного сотрудничества;
- Организационная структура, соответствующая циклу – адаптация структуры к текущим потребностям;
- Система раннего предупреждения – мониторинг признаков перехода к следующей стадии.

Таким образом, применение жизненного цикла организации по Адизесу – не просто теоретическое упражнение, а мощный инструмент стратегического управления. Осознанно выявляя признаки текущей стадии развития компании, руководители получают возможность предвидеть типичные кризисы роста и своевременно адаптировать стиль управления.

Синергический эффект от образования организации

Само слово «синергия» происходит от древнегреческих слов син – вместе и эргон – дело, труд, буквально означая совместный труд. Закон синергии заключается в том, что сумма свойств организационного целого превышает арифметическую сумму свойств, имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности. Представители различных наук предлагают свои обоснования появления дополнительного эффекта целостности: экономисты объясняют его разделением и кооперацией труда, психологи – тем, что социальный и психологический контакт индивидов сам по себе вызывает соревнование и действует на нервную систему работника ободряющим образом, повышая тем самым интенсивность труда. Разнообразие ответов не отрицает причину возникновения дополнительного эффекта синергии, а наоборот, подтверждает его универсальность. Синергическим эффектом называют явление, суть которого в том, что организация в процессе своей деятельности способна на большее, чем каждая из её изолированно действующих частей. Исходя из этого, эффект синергии – это не только благоприятное сочетание ресурсов, но и согласованное поведение, связи, отношения. Одним словом, весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему.

Организация как открытая система. Внешняя и внутренняя её среда

Организация не существует в вакууме – она представляет собой сложные системы взаимосвязанных элементов, функционирующих как единый механизм. В то же время организация – это открытая система. Это понятие заимствовано из теории систем. Оно подразумевает, что организация находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, обменивается с окружающим миром ресурсами, информацией и ценностями. Основными характеристиками открытой системы являются:

- Взаимозависимость – зависит от поставщиков, клиентов, государственных структур, партнёров, конкурентов.
- Адаптивность – чтобы выжить и развиваться, система должна быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды.
- Обратная связь – организация должна не только получать ресурсы, но и отвечать на запросы внешней среды.
- Динамичность – мир постоянно меняется, и закрытость от этих изменений приводит к застою и деградации.

Закрывающаяся организация, напротив, пытается действовать исключительно внутри себя. Руководители таких бизнесов сосредотачиваются на внутренних процессах, игнорируя внешние тренды, что ведёт к потере актуальности компании. К группам внешней среды организации относятся: собственники компании, клиенты, партнёры и поставщики, государство и его структуры, социальные партнёры, сотрудники. Часто считается, что сотрудники входят в состав внутренней среды организации. Но современный бизнес указывает на их

принадлежность к внешней среде, так как сотрудники абсолютно свободны в выборе работодателя, они взаимодействуют с организацией как её клиенты – оценивая систему вознаграждений, корпоративную культуру, возможность карьерного роста.

К внутренней среде организации относится всё то, чем она обладает. Это её внутренние организационные и технические условия, которые сформировались как результат определённых управленческих решений. К объектам внутренней среды относятся: материальные ресурсы – оснащение оборудованием, обеспечение сырьём и материалами, номенклатура выпускаемой продукции и т. д.; нематериальные ресурсы – интеллектуальная собственность; финансовые ресурсы; маркетинговые ресурсы – каналы распределения и сбыта продукции, реклама. К условиям внутренней среды относятся: организация управления (организационная структура и организационная культура; условия труда (стоимость труда, производительность, факторы вредного производства); технологические условия (механизация и автоматизация, формы и методы организации производства). Вывод заключается в том, что внутренняя среда организации – это источник её жизненной силы, а внешняя – источник ресурсов, питающих эти силы.

Организационные цели. Принцип SMART

Постановка целей – ключевой этап в деятельности компании. Любая организация создаётся в ожидании какого-то результата. Цель – это желаемое состояние в будущем, конечный результат. Цель имеет некоторую степень неопределённости. Отличие цели от задачи (чаще всего, задач) в том, что задача является деятельностью, необходимой для достижения цели. Цель может быть не одна. Их количество зависит от сложности организации и количества заинтересованных групп, ожидающих от неё результата. Постановка целей осуществляется по методике SMART, предложенной в 1980-х годах бизнес-консультантом Т. Дюраном, которая и по сей день является самой популярной. Методология SMART – аббревиатура важных критериев качественно сформулированной цели, которая не допускает разночтений, чётко привязана ко времени и мотивирует на достижения.

S – Specific – Конкретная. Чего именно я хочу?

M – Measurable – Измеримая. Как я буду измерять прогресс (в деньгах, в процентах роста, в количестве сотрудников)?

A – Attainable – Достижимая. Как я буду её достигать?

R – Realistic – Реалистичная и релевантная имеющимся ресурсам и ситуации. Какие ресурсы необходимы для достижения?

T – Time-bound – Определённая во времени. Когда я достигну цели?

Такой метод постановки целей позволяет менеджеру формулировать, что же конкретно является результатом, уже на стадии формулирования задачи менеджер обдумывает, достаточно ли у сотрудников ресурсов для выполнения, у сотрудника есть чёткое представление о критериях успеха и оценки

поставленной перед ним цели, выше вероятность корректного выполнения поставленной цели, результат наступает вовремя, обе стороны экономят время и энергию на дополнительное согласование.

2.2. Организационные структуры: понятие, типы, проектирование

Организационная структура предприятия – это пакет официальных документов, отражающих иерархию и состав организации, а также функции, права и обязанности её основных элементов. Иначе можно сказать, что это – матрица, которая показывает, как в компании построен процесс функционирования и порядок взаимодействия между различными уровнями управления и подразделениями.

В мировой и российской практиках существует всего шесть типов организационных структур: линейная (или пирамидальная), функциональная, линейно-функциональная (или линейно-штабная), дивизиональная, матричная, комбинированная.

Линейная – это самая простая оргструктура, согласно которой все распоряжения спускаются строго сверху вниз по чётко обозначенной цепочке. Функции управления структурными элементами единолично выполняет непосредственный начальник. Без его участия вышестоящие руководители не вправе ставить задачи работникам, находящимся у него в подчинении. Линейная схема приемлема только для небольших организаций. К её преимуществам относятся простота построения и реализации, чёткая иерархия, высокая скорость принятия решения, прозрачность системы карьерного роста. В тоже время линейной модели присущи недостатки: концентрация власти в одних руках, отсутствие выраженной специализации, сложности при решении многоуровневых задач, неравномерное распределение нагрузки.

Функциональная структура заключается в разделении предприятия на обособленные подразделения в соответствии с выполняемыми функциями. Такая структура оптимальна для средних и крупных специализированных предприятий. К преимуществам функциональной модели относятся: высокая степень профессиональной и деловой специализации, понятный порядок подчинённости, высокая скорость принятия решений. Недостатки: разрывы в коммуникациях, на первый план вынесены люди, а не организация, концентрация управления функцией в одних руках, малая осведомлённость сотрудников о работе смежных подразделений.

Линейно-функциональная структура. Представляет собой органичное сочетание линейной и функциональной схем. Часть прав и обязанностей в такой структуре распределяются линейно, но на отдельных уровнях работают функциональные службы, главная задача которых – подготовка по запросу линейных управляющих сведений, необходимых для принятия взвешенных решений. Такие оргсхемы недостаточно гибкие и плохо адаптируются к изменениям среды, поэтому эффективны только в компаниях, где руководство

выполняет однообразные, редко меняющиеся задачи. Преимущества такой структуры в сосредоточенности линейных менеджеров на управлении и контроле выполнения задач, чётком распределении ответственности, возможности у сотрудников брать на себя важные задачи и специализироваться на узконаправленной деятельности. К недостаткам модели относятся: длинная иерархическая цепь, разрывы в коммуникациях, низкая скорость принятия решений, отсутствие конкретики в распределении задач.

Дивизиональная. Для неё характерно разделение на множество структурных единиц. Основой для такой структуры могут быть продукты, рыночные сегменты, географическое положение. Основное преимущество дивизионной модели – в высокой самостоятельности лиц, принимающих решения, недостаток – в высокой конкуренции среди дивизионов и неравномерном распределении средств на развитие разных элементов предприятия.

Матричная. Основу матричной структуры образует линейно-функциональная структура, дополненная структурами управления. Помимо руководителя организации определяется руководитель программы, ранг которого выше. Матричные структуры многообразны: управление проектами, временные целевые группы и постоянные комплексные группы. Матричная организационная диаграмма выглядит как сетка и показывает функциональные команды, которые формируются для специальных проектов. Плюсы матричной организационной структуры: позволяют руководителю легко выбирать людей в соответствии с потребностями проекта; поощряют сотрудников использовать свои таланты и навыки в различных профессиональных средах: сокращать нагрузку на руководителей высшего уровня управления путём передачи полномочий менеджерам среднего звена; увеличивается гибкость и координация работ; преодолеваются внутриорганизационные барьеры без ущерба развитию. Минусы заключаются в следующем: структура сложная, громоздкая, дорогая во внедрении и в эксплуатации; в связи с системой двойного подчинения подрывается авторитет отдельных руководителей; нечёткое распределение прав и ответственности между элементами; борьба за власть; частичное дублирование функций; схема требует частой корректировки. Внедрение матричной структуры даёт хороший эффект в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников.

Проектная организационная структура. В этой структуре основное внимание уделяется одному проекту. В схеме менеджеры проектов выступают в качестве руководителей. В отличие от других типов структур, проектная предполагает расформирование команды и ресурсов после выполнения. Её плюсы в том, что более эффективно принимаются решения, ощущение безотлагательности завершения проекта увеличивает продуктивность сотрудников, увеличивается гибкость и универсальность сотрудников. Минусы следующие: строгие сроки усиливают стресс у исполнителей, власть слишком централизована и связана с менеджером проекта, нет возможности долгосрочного развития навыков среди сотрудников. Преимущества

перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов.

Мы рассмотрели все распространённые типы организационных структур. Ни одна из схем не является универсальной. При выборе подходящего решения для конкретной компании необходимо проанализировать следующие вводные:

- сколько полномочий передать сотрудникам;
- сколько места оставить для внедрения инноваций;
- насколько масштабна компания или каковы перспективы ближайшего роста;
- насколько гибкой должна быть структура для решения типовых задач;
- насколько важно взаимодействие между сотрудниками и поддержание дружеской атмосферы в коллективе.

Только взвесив тщательно все эти факторы, можно определиться, какая организационная структура лучше всего подходит для компании.

Организационное поведение

Организационное поведение – это междисциплинарная область, основанная на психологии, социологии, антропологии и науке управления. Его основной целью является понимание поведения человека в организационных условиях, самой организации и взаимодействия между ними. Изучение организационного поведения необходимо при решении самых разных вопросов в бизнес-процессах. Оно даёт глубокое понимание того, как люди ведут себя внутри организации. Это понимание помогает менеджерам и лидерам предвидеть и решать проблемы, возникающие в результате индивидуального и группового поведения. Даёт менеджерам навыки мотивации сотрудников, управления динамикой команды и разрешения конфликтов. Организационное поведение предлагает идеи, которые помогают организациям понять, что мотивирует сотрудников, что делает их удовлетворёнными, облегчает управление изменениями. Понимание того, как люди реагируют на изменения и информирование об изменениях имеют решающее значение для минимизации сопротивления и обеспечения плавного перехода. Далее, изучение организационного поведения способствует улучшению организационной культуры, поддерживает разнообразие и инклюзивность, позволяет более эффективно принимать стратегические решения, принимая во внимание человеческий фактор во всех организационных стратегиях. Организационное поведение включает четыре ключевых компонента. Это индивидуальное поведение, групповое поведение, организационная структура и культура, а также организационные процессы и управление изменениями.

2.3. Коммуникации в организации

Понятие коммуникации и коммуникационного процесса

Термин «коммуникация» имеет латинское происхождение и означает в переводе «сообщение» или «связь». Общепринятое определение коммуникации звучит следующим образом. Коммуникация – это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Существует множество видов коммуникаций. Массовые (телевидение, интернет, радио, почта), маркетинговые, межкультурные и т. п. В менеджменте выделяют управленческие коммуникации. Понятия коммуникация и информация взаимосвязаны, но это не синонимы. Коммуникации включают и то, что передаётся (информацию) и то, как это передаётся. Управленческие коммуникации классифицируются на два ключевых вида: организационные и межличностные. Если субъект коммуникации – отдельные люди или группа людей, то коммуникация носит межличностный характер, она осуществляется путём передачи фактов, идей, мнений, восприятий, отношений и т. д. от одного лица к другому для получения желаемой реакции в ответ. Организационные коммуникации являются процессом, с помощью которого руководителем развивается система предоставления информации и передачи сведений большому числу людей внутри организации и за её пределами. Также коммуникации делятся на две группы:

- коммуникации с внешней средой, представляющие собой информационные взаимодействия с потребителями, потенциальными клиентами, общественностью, конкурентами, поставщиками и партнёрами, органами государственной власти;
- коммуникации внутри организации, представляющие собой информационное взаимодействие в рамках фирмы, которое может быть как формальным (горизонтальные коммуникации между руководителем и подчинёнными, межуровневые коммуникации), так и неформальным. Выделяют следующие способы коммуникаций: разговорные (языковые и речевые средства); письменные (распоряжения, письма, статьи, приказы); невербальные (тон речи, жестикуляция, движения тела, пауза).

Таким образом, без коммуникации невозможно осуществление совместной деятельности и, особенно, управление, так как оно использует уже сложившиеся коммуникационные формы и создаёт такие формы коммуникаций, облегчающие совместную деятельность и управление ею. При этом эффективными считаются коммуникации, существенно влияющие на процесс управления.

Коммуникационный процесс – обмен информацией между двумя и более людьми. Его основная цель – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. В коммуникационном процессе выделяют четыре основных элемента: отправитель – лицо, передающее информацию; сообщение – информация, закодированная с помощью символов; канал – средство передачи информации; получатель – лицо, которому предназначается информация и которое интерпретирует её.

Коммуникативный поток. Он может двигаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Коммуникативная сеть представляет собой определённое соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает коммуникационные отношения между субъектами как отношения, построенные соответственно на потоках посланий или сигналов. Структуры коммуникативных сетей могут быть различными. Наиболее распространёнными являются: цепочная, звёздная, иерархическая, многосвязная, всезная, круговая.

Обратная связь – это информационный обмен, позволяющий получателю понять, как его действия, поведение или результаты работы воспринимаются другими людьми. Ключевые функции обратной связи:

- корректировка поведения и действий;
- повышение самоосознанности;
- укрепление групповой динамики;
- стимуляция инноваций и развития;
- предотвращение конфликтов и недопониманий.

Компоненты обратной связи: своевременность, специфичность, сбалансированность, контекстуальность. Виды обратной связи: индивидуальная, групповая, анонимная, структурированная, непрерывная. Также обратную связь разделяют на конструктивную и деструктивную.

Кодирование и декодирование информации – это процессы преобразования данных из одного формата в другой. Кодирование переводит информацию из исходной формы в закодированное представление, а декодирование выполняет обратное действие, восстанавливая первоначальный вид данных. Эти процессы используются для передачи, хранения и обработки информации. При кодировании используют определённые правила и символы. Оно позволяет представить информацию в виде последовательности символов или чисел, что делает её удобной для передачи и обработки. Основной целью этого процесса является сжатие информации и обеспечение безопасности при передаче. Как уже говорилось, декодирование – это обратный процесс. Для успешного декодирования необходимо знать, какие методы использовались при кодировании. Декодирование позволяет получить доступ к информации. Вывод: кодирование направлено на передачу информации в полном объёме, а декодирование – на понимание смысла переданного сообщения.

Коммуникативные помехи. Это совокупность внешних и внутренних причин, которые затрудняют общение и искажают смысл передаваемой информации. То есть это всё, что мешает людям правильно понимать друг друга. Для обозначения явлений, затрудняющих общение, используют два термина: «помехи» и «барьеры». Барьеры препятствуют коммуникации, а помехи просто снижают её качество. Например, глухота или слепота одного из собеседников – коммуникативный барьер. Незнание языка – помеха, так как не означает полной неспособности к общению. Помехи делят на пять видов: логические, стилистические, семантические, фонетические и внешние. Логические возникают у партнёров с неодинаковым типом мышления. Логика рассуждения,

предлагаемая одним собеседником, либо слишком сложна для второго, либо кажется ему неверной. Стилистические помехи возникают, когда стиль речи не соответствует ситуации общения или психологическому состоянию собеседника. Семантические помехи возникают из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Каждая среда формирует свой сленг, специфические цитаты и шутки. Представители разных культур интерпретируют одни и те же слова по-разному. Фонетические помехи возникают из-за особенностей речи говорящего. Это могут быть проблемы с дикцией, необычные интонации, акцент, неверные ударения. Внешние помехи связаны с особенностями внешнего пространства. Основная проблема – шум, заглушающий речь, например, в людных местах, колл-центрах. Это могут быть и технические шумы во время разговора по телефону и звонки других присутствующих сотрудников, которые недостаточно заглушаются.

Формальная и неформальная система коммуникаций в организации

В каждой организации кроме формальной коммуникации обязательно присутствуют и элементы неформальных коммуникаций. Формальные коммуникации осуществляются между элементами формальной структуры организации: межуровневые, (нисходящие и восходящие), горизонтальные (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель–подчинённый», «руководитель–рабочая группа». Средствами осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь. Неформальные коммуникации связаны с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также с распространением слухов о служебных вопросах. Формальные коммуникации протекают в формальных группах – подразделениях людей, созданных по инициативе администрации. Неформальные коммуникации протекают в группах людей, не связанных должностной иерархией и объединённых на основе дружеских отношений, общности интересов. Во некоторых случаях информация, передаваемая по неофициальной системе коммуникаций, оказывается более точной и эффективной, чем официальная система.

Пять правил эффективной коммуникации

Взаимопонимание в любых вопросах возможно только через эффективное общение. Обозначим принципы эффективной коммуникации: общение должно быть двусторонним, для сообщения важна чёткость, структурированность и краткость, от реципиента требуется доверие оратору, уважение его мнения, эмоции в общении должны присутствовать в приемлемой для ситуации степени, участникам общения следует быть терпеливыми к недостаткам других, не пытаясь изменить или исправить. Эффективная коммуникация должна быть: достоверной, реальной, объективной, своевременной, адресной, с обратной связью, дозированной, доступной.

Существует пять правил, которые помогают не только лучше понимать коллег и партнёров, но и мотивировать команду, выстраивать отношения на доверии и успешно решать конфликты.

Правило 1: пойми аудиторию и будь на шаг впереди. Чтобы выстроить успешную коммуникацию с аудиторией, недостаточно просто донести до неё информацию. Необходимо понимать, к кому вы обращаетесь, и как будут восприняты ваши слова.

Правило 2: управляй временем, зарабатывай больше. Для достижения значительных результатов в работе важна не только сама эффективность, но и умение управлять собственным временем. Грамотное использование временного ресурса позволяет оптимизировать рабочие процессы и избежать ненужных задержек.

Правило 3: расскажите историю, которая зацепит. Важнейший навык в эффективной коммуникации – это умение рассказывать. Необходимо научиться доносить информацию не просто как набор фактов, а как захватывающий рассказ.

Правило 4: будьте настойчивы, но не упрямы. Одна из важных составляющих эффективной коммуникации – простая, но мощная настойчивость. Необходимо не путать настойчивость с упрямством. Важно уметь прислушиваться к другим людям, анализировать ситуацию и принимать решения, основанные на логике и здравом смысле.

Правило 5: думай глобально, не узко. Расширяйте горизонты мышления и осваивайте новые навыки. Выходите за рамки узкой специализации и мыслите глобально.

Роль отдела по связям с общественностью в коммуникациях организации

В России подразделения по связям с общественностью были сформированы в крупных коммерческих компаниях, банках, государственных учреждениях к середине 1990-х годов. Перед службой связей с общественностью любой организации стоят следующие задачи:

- предоставлять руководству мнение общественности по тому или иному направлению деятельности организации, её лидерах, о реакции публики на проводимые акции и предпринимаемые действия;
- постоянно поддерживать доверие к организации;
- улучшать взаимоотношения между организацией и целевой общественностью.

Основные направления деятельности служб связей с общественностью: применение средств убеждения, направленных на формирование общественного мнения с целью усиления конкурентоспособности, информирование потенциального потребителя о деятельности коммерческой структуры, формирование у потенциального потребителя новых общих интересов с коммерческой структурой, внушение потенциальному клиенту мысли о приоритетных общих с ним интересах над остальными его интересами.

Структура и масштаб PR-подразделения зависит от многих факторов: размер организации, отрасли, количества средств, которые она готова потратить, цели и задач компании. Функции такого отдела можно выделить следующим образом: определение общей PR политик; паблисити – приобретённая с помощью PR и рекламных усилий известность, общественная репутация, влияние для корпорации в целом и её продукции; подготовка заявлений корпорации, речей директоров; связи с государственными органами; связи с клиентами; спонсорская деятельность; приём гостей; связи с местным населением; организация и выполнение учебных и специальных образовательных программ.

2.4. Организационная (корпоративная) культура предприятия

Понятие организационной культуры. Имидж организации

Организационная культура представляет собой совокупность правил и приёмов, которые способствуют адаптации коллектива и организации в целом к основным потребностям внешней среды. Организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности предприятия, систему его приоритетов, критерии мотивации и распределения власти, характеристику культивируемых социальных ценностей и норм поведения. Организационная культура – это не только средство, но ещё и цель. Если в коллективе все будут следовать единым правилам и воспринимать единые нормы, то организация будет работать эффективнее и в ускоренном формате. Организационная культура проявляется в следующих аспектах:

- стиль управления и принятия решений;
- способы коммуникации между сотрудниками;
- отношение к инновациям и изменениям;
- критерии успеха и система поощрения;
- подход к разрешению конфликтов.

Типы организационной культуры: культура власти (централизованное принятие решений); культура роли (формализованные процессы, стабильность); культура задачи (гибкость, командная работа); культура личности (ориентация на индивидуальные потребности сотрудников).

Имидж организации – это её образ в глазах людей. Сильный образ компании притягивает клиентов, помогает привлекать партнёров, инвесторов и квалифицированных сотрудников. Важно понимать, что имидж и репутация – это не одно и то же. Имидж компании формируют сами, а репутация зависит от мнений клиентов, сотрудников, делового сообщества – мнений, основанных на опыте взаимодействия с компанией. Имидж организации – это многокомпонентное понятие. Это, в обязательном порядке, логотип, слоган, цветовая палитра, бренд, формируемые с помощью маркетинговой стратегии, общения с пользователями в сети и других публичных активностях.

Компоненты организационной культуры

Организационная культура имеет определённую структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Она рассматривается по трём уровням: поверхностный, внутренний и глубинный.

Поверхностный включает в себя такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, используемые технологии, архитектура производственных помещений и офисов, формальное языковое общение и т.п. На внутреннем уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации. Глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Существует десять содержательных характеристик любой организационной культуры (компоненты культуры).

1. Идентификация и цель: смысл Я, место, миссия.
2. Коммуникативная система и язык общения.
3. Одежда, внешний вид, стиль, имидж, репутация.
4. Пища и способ её подачи: подготовка, обслуживание.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.
6. Взаимоотношения между людьми: родство, ранг, статус.
7. Ценности и нормы: система приоритетов, стандарты поведения.
8. Убеждения и отношения: философия, религия, обряды, ритуалы.
9. Развитие и самореализация: образование, мыслительные процессы.
10. Особенности и методы работы.

Субкультуры в организации

Субкультура в организации – это совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации. Они образуются внутри организации и могут иметь свои особенности идентичности, которые отличают их от других групп сотрудников. В процессе развития различные субкультуры позиционируются относительно друг друга. Они либо изолируются, либо одна субкультура вытесняется другой, более сильной, либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь. Организационная культура – заведомо неоднородное явление, так как в любой культуре главенствуют формирующие её базовые характеристики, указывающие, какие принципы должны преобладать, если возникает конфликт внутри культуры. Таким образом, в любой организации потенциально заложено множество субкультур, причём любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент. Классификация субкультур проводится по разным основаниям. По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры в целом можно выделить «передовую» субкультуру, это субкультура аппарата управления, в которой

приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации. «Неконфликтующая» субкультура – в которой членами группы принимаются ключевые ценности наряду с набором других ценностей, не конфликтующими с общепринятыми. «Контркультура» – носителями этого типа субкультур являются члены организации, отвергающие ценности доминирующие. По тому, какие подразделения организации являются носителями той или иной субкультуры, выделяются субкультуры территориальных подразделений и субкультуры функциональных подразделений организации. По степени вовлечённости носителей субкультуры в управленческие процессы выделяют субкультуру топ-менеджмента, руководителей среднего звена и субкультуру рядовых сотрудников организации. В случае, если та или иная субкультура начинает представлять угрозу для функционирования и развития организации, необходимо принятие жёстких административных мер по исправлению ситуации. Например, перевод сотрудников, являющихся вдохновителями контркультуры, в другое подразделение или даже увольнение. Для эффективного управления организацией руководитель должен хорошо знать, какие субкультуры существуют в его организации, уметь адекватно оценивать влияние, которое они могут оказать на достижение организационных целей, а также управлять ими.

Организационный климат

Это совокупность эмоциональных, психологических и социальных факторов, которые определяют восприятие сотрудниками рабочей среды в компании. Он охватывает отношения между сотрудниками, стиль управления, уровень мотивации, поддержку со стороны руководства и общий настрой внутри организации. Выделяют два уровня организационного климата: статический – относительно постоянный, формирующийся на основе устойчивых связей, и динамический – изменяется, колеблется, определяется как психологическая атмосфера в коллективе. Компоненты организационного климата:

- Стиль руководства. Лидерство, основанное на доверии и поддержке, создаёт положительный климат, тогда как авторитарные методы вызывают стресс и напряжённость.
- Коммуникации в коллективе. Открытая и честная коммуникация создаёт доверие и способствует эффективному взаимодействию между сотрудниками. Недостаток коммуникации или её формальность ухудшают климат в организации.
- Уровень доверия и поддержки. Поддержка со стороны коллег и руководства формирует чувство безопасности и вовлечённости.
- Мотивация и признание. Эффективная система мотивации, включающая как материальные, так и нематериальные стимулы, способствует формированию позитивного организационного климата. Признание успехов сотрудников усиливает чувство удовлетворённости и стимулирует дальнейшее развитие.

– Рабочая среда. Комфортные условия труда, включая гибкий график, удобное рабочее пространство и условия для отдыха, также влияют на климат в компании.

Классификация организационных культур

Организационную культуру классифицируют по различным показателям. Например, американский исследователь Уильям Оучи определяет три их главных вида: рыночную культуру, основанную на преобладании стоимостных отношений; бюрократическую культуру на основе преобладания регламентов, правил, процедур; клановую культуру, по сути, дополняющую предыдущую. В её основе – внутренние ценности организации. Другую популярную классификацию организационных культур разработал С. Хонди. Это культура власти, свойственная для небольших организаций; культура роли, олицетворяющая классическую форму организации; культура задачи, направленная на определённые проекты, программу или работу. Признанный российский специалист в области психологии менеджмента в России Т. Ю. Базаров берёт за основу такие характеристики организации, как принципы руководства и лидерства, функции и ответственность, способ решения проблем и конфликтов, развитие и мотивация. В зависимости от этих характеристик он выделяет следующие типы корпоративной культуры, присущей для российских организаций:

- 1) органический;
- 2) бюрократический;
- 3) предпринимательский;
- 4) партисипативный.

Органический тип характеризуется совместной объединяющей деятельностью, когда каждый вносит свою лепту в решение общих задач. *Бюрократический* тип корпоративной культуры строится на жёстких нормах и правилах, регламентирующих и нормирующих деятельность документах. Участие в коллективной работе основывается на строго определённой роли и времени такого участия. *Предпринимательский* тип отличается высоким уровнем личной ответственности и личной инициативы. Каждый член коллектива ориентирован на достижение результата, но в отличие от органического и от бюрократического типа, в данном типе культуры каждый ориентирован на личный, индивидуальный результат и индивидуальные достижения. *Партисипативный* (от английского «участвовать») тип корпоративной культуры характеризуется гармоничным сочетанием личного развития сотрудников и стремления к достижению общей цели. Сотрудники являются заинтересованными и лояльными компании профессионалами, которые при решении общих задач стремятся выйти за пределы должности, создавая таким образом новые вызовы и возможности для собственного роста.

Корпоративные кодексы

Корпоративные кодексы – это правила, действующие для всех членов организации, и убеждения, разделяемые всеми членами команды. Цель выработки таких правил – упорядочить бизнес-процессы, повысить их эффективность, предотвратить развитие нестандартных ситуаций, создать единое эмоциональное пространство. Корпоративные кодексы – это одна из важных и необходимых составляющих корпоративной культуры. Именно они определяют и фиксируют идентичность и индивидуальность организации. Часто под корпоративным кодексом подразумевают этический кодекс или кодекс корпоративной этики. Существуют и другие виды кодексов, например, кодекс корпоративного управления. Всё зависит от того, какие цели преследует организация при их создании. Корпоративный кодекс может формироваться при различных ситуациях и условиях: на стадии роста бизнеса; когда руководителям требуется распространить своё видение бизнеса на подчинённых; когда организация развивает внутренние коммуникации и занимается формированием внутреннего имиджа. Некоторые аспекты корпоративной культуры могут отражаться в специальных внутренних документах, таких как регламент делового поведения. В нём на детальном уровне описывается дресс-код, стиль общения и прочее. После создания Кодекса важно проводить мероприятия по его внедрению и популяризации, такие как: опубликование и обеспечение доступа к Кодексу, его регулярная трансляция новичкам, информационное продвижение через каналы корпоративных коммуникаций, построение организационной системы исполнения Кодекса. В базовом варианте корпоративный кодекс включает в себя положение о персонале или правила внутреннего распорядка, положение о конфиденциальности, трудовой договор и положения к нему, брошюра о корпоративной культуре и истории компании. К этому базовому набору прибавляются дополнительные документы в зависимости от специфики работы организации.

Итак, мы выяснили, что корпоративная культура является основой для внутренних коммуникаций, совместных действий и принятия решений, а также фактор, который объединяет сотрудников и направляет их на достижение общих бизнес-целей. Сильная корпоративная культура повышает продуктивность, приверженность бренду. Тем важнее стоит задача управления корпоративной культурой. Основными целями управления ею являются:

- поддержание корпоративного духа в период роста и изменений;
- развитие лояльности сотрудников к компании;
- улучшение взаимоотношений в коллективе;
- создание организационной среды, мотивирующей на продуктивность.

Преимущества, которые даёт управление корпоративной культурой:

1. Повышение мотивации работников. Сотрудники, разделяющие общие ценности, работают с большей отдачей.

2. Улучшение репутации компании. Компания с хорошей репутацией привлекает лучших специалистов и получает больше доверия со стороны клиентов и партнёров.

3. Развитие командного духа и сотрудничества. Способствует укреплению взаимоотношений между сотрудниками, снижает уровень конфликтов и делает коллектив более сплочённым.

4. Поддержание корпоративной культуры в условиях роста. Когда компания активно развивается, важно сохранить ключевые ценности, чтобы не потерять уникальную организационную среду.

5. Влияние на принятия решений и стратегию. Сформированная система корпоративных ценностей помогает компании принимать осмысленные решения, соответствующие её философии и долгосрочным целям.

6. Устойчивость к изменениям. В условиях быстрого развития технологий и экономической турбулентности компании должны быть гибкими. Это позволяет адаптироваться к новым вызовам, сохранять конкурентоспособность и внедрять инновации.

2.5. Традиционные концепции лидерства

Различия формального руководства и неформального лидерства

Формальный лидер и неформальный – это два разных типа лидерства, имеющие свои особенности и влияющие на группы людей по-разному. Формальный лидер (руководитель) – это человек, которому официально предоставлена власть и право руководить группой. Он обладает формальной властью и позицией, которая даёт ему право принимать решения и указывать людям, что делать. Примером формального лидера может быть руководитель проекта, председатель партии, глава совета директоров компании. Неформальный лидер – это человек, который не обладает формальной властью или позицией, но влияет на группу людей благодаря своим личным качествам и нравственной авторитетностью. Неформальных лидеров люди естественно признают как авторитет и следуют их примеру. Такими лидерами могут быть коллеги по работе, активисты в обществе, которые его вдохновляют, наконец, просто старшеклассники в школе, привлекающие своими талантами и навыками.

Проанализируем основные различия между формальными и неформальными лидерами.

Власть и позиция: главное различие заключается в том, формальные лидеры обладают официальной властью и позицией, неформальные не имеют формального признания своего авторитета.

Происхождение и признание: формальные лидеры назначаются или выбираются на официальные должности, в то время как неформальные лидеры приобретают авторитет естественным путём, пользуясь своими навыками и качествами.

Управление и контроль: формальные лидеры имеют больше возможностей для управления и контроля над своими подчинёнными. Неформальные лидеры, с другой стороны, не обладают официальной властью и, как результат, управление и контроль ограничиваются их персональными воздействиями и убеждениями.

Источник власти: формальные лидеры получают свою власть от организации или от позиции, которую они занимают. Неформальные лидеры завоёвывают свою власть на основе своих индивидуальных черт характера и достижений.

Продолжительность лидерства: формальные лидеры часто имеют ограничения по времени, связанные с их позицией или контрактом. Неформальные могут продолжать оказывать влияние на группу даже после ухода с официальной позиции.

Как формальные, так и неформальные лидеры имеют свою значимость и роль в групповой динамике. Оба типа лидерства могут быть полезны и эффективны в своей сфере и взаимодополнять друг друга. Формальные лидеры представляют структуру или организацию, в то время как неформальные лидеры могут вдохновлять и мотивировать людей.

Концепция лидерских качеств. Характеристики успешных людей

Лидерство – это способность вести за собой людей для достижения цели. Лидер – это, прежде всего, статус, а не должность. Можно руководить, но не быть лидером. А можно быть лидером, но подчиняться другому человеку в служебной иерархии. Руководство всегда формализовано и обусловлено властью. Подчинённые могут не доверять руководителю и испытывать антипатию к нему, но они обязаны выполнять его распоряжения. У лидера может не быть власти, но у него есть влияние. К нему прислушиваются, за ним следуют добровольно.

Кого можно считать настоящим лидером? Мнения экспертов расходятся. Некоторые считают, что лидер – это человек, умеющий слушать, и не принимать поспешных, эмоциональных решений, гибкий. Профессор психологии и менеджмента Роберт Бэртон считает, что лидера отличают напористость, честность и прямота, самоуверенность, креативность и желание оказывать влияние на других людей. Также эксперты говорят о профессиональном авторитете, эмоциональном интеллекте и умении коммуницировать, оптимизме и ответственности. Ранее психологи выдвигали «концепцию физических качеств». Они считали, что лидер доминирует за счёт высокого роста, громкого голоса, физической силы. Позже эта концепция была отвергнута. Все теории сходятся в одном: лидер обладает видением будущего и ведёт своих приверженцев к общей цели. При этом может использовать как убеждение, так и авторитарные методы – устанавливать правила и требовать соответствовать им. Существуют и различные мнения о том, какими качествами должен обладать лидер. Московская школа управления «Сколково» перечисляет шесть качеств:

- умение быть руководителем на любой должности;
- талант мотивировать людей;

- способность быстро переучиваться;
- эмпатия к сотрудникам;
- ответственность за свои слова;
- готовность меняться.

Эксперт по вопросам лидерства Джон Максвелл называет признаками лидерства твёрдость характера, харизматичность, преданность делу, умение общаться, компетентность, мужество, проницательность. Максвелл утверждает, что ими обладают все великие лидеры. Перечислим наиболее распространённые в общем понимании характеристики успешных людей. Первые четыре ключевых качества формируют основу, без которой невозможно достичь долгосрочных результатов в любой сфере.

1. Целеустремлённость – способность чётко определять желаемые результаты и неуклонно двигаться к ним, несмотря на препятствия. Успешные люди не просто мечтают, они трансформируют абстрактные желания в конкретные, измеримые цели с установленными сроками выполнения.

2. Устойчивость к неудачам – умение воспринимать провалы как временные уроки, а не окончательный приговор. Именно реакция на неудачу, а не её отсутствие, отличает выдающихся людей от посредственности.

3. Адаптивность – готовность и способность быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям.

4. Самодисциплина – способность контролировать свои импульсы и действия, фокусируясь на долгосрочных выгодах вместо моментального результата. Это качество служит мостом между намерениями и их воплощением.

После закладки фундамента необходимо развивать качества, определяющие способность к стратегическому планированию. Эти характеристики служат мостом между желаниями и результатом.

1. Стратегическое мышление – умение видеть общую картину, выявлять возможности и угрозы, планировать на несколько шагов вперёд.

2. Эмоциональный интеллект – способность распознавать собственные эмоции и чувства других людей.

3. Проактивность – привычка брать инициативу на себя, действовать с опережением, а не просто реагировать на внешние обстоятельства

4. Управление временем – способность эффективно распределять свои временные ресурсы, фокусируясь на задачах с небольшой отдачей.

5. Коммуникативные навыки – способность ясно и убедительно доносить свои мысли, а также внимательно слушать и правильно интерпретировать информацию от других.

6. Лидерство – умение вдохновлять и направлять других людей.

7. Сетевое мышление – умение выстраивать и поддерживать полезные профессиональные и личные связи, создавая сеть взаимовыгодных отношений.

8. Ориентация на рост – фундаментальная установка на постоянное обучение и совершенствование.

Теория психотипов К. Юнга

Типология Юнга – это система типологии личности, разработанная швейцарским психиатром К. Юнгом в 1921 году. Она основана на понятии психологической установки и преобладании одной из основных психологических функций – мышления, чувства, ощущения или интуиции. Юнг отмечал, что чистых «типов» не существует: каждый человек в той или иной степени обладает обеими чертами, хотя склонен действовать в рамках той или иной установки.

Согласно типологии Юнга, у людей есть врождённые психологические особенности, формирующие их характер. В классификации людей по Юнгу считается, что человек изначально ориентирован на восприятие либо внешних сторон жизни, либо внутренних (когда внимание преимущественно направлено на субъект). Эти особенности личности Юнг назвал экстраверсией и интроверсией соответственно.

Концепция лидерского поведения, три стиля руководства К. Левина, система управления Р. Лайкерта

Курт Левин, немецко-американский психолог, разработал типологию, которая выделяет три базовых стиля руководства: авторитарный (автократический), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский). Основные параметры классификации Левина:

- степень контроля руководителя над процессом принятия решений;
- уровень вовлечённости подчинённых в управленческие процессы;
- распределение ответственности между лидером и командой;
- характер коммуникации: односторонняя или двухсторонняя.

Источник власти: формальные полномочия, авторитет или делегирование.

Левин утверждал, что выбор стиля определяется не личными предпочтениями руководителя, а требованиями ситуации. Авторитарный стиль работает в кризисе или при необходимости быстрого решения. Демократический – когда важно качество решения и вовлечённость. Либеральный – в командах экспертов, не требующих надзора.

Ренсис Лайкерт разработал четыре системы управления. Модель была разработана в 1960-х годах на основе исследований, проведённых в Университете Мичигана. Система описывает характер лидерства, коммуникации и вовлечённости сотрудников в организации. Она включает в себя четыре элемента.

1. Характеризуется авторитарным лидерством, когда решения принимаются сверху, коммуникация односторонняя, мотивация основана на страхе, подчинённые не чувствуют свободы.

2. Руководитель всё ещё принимает решения, но иногда позволяет подчинённым высказывать своё мнение. Мотивация строится на вознаграждении, но доверие остаётся минимальным, подчинённые участвуют в

принятии решений, но их мнение не является решающим, коммуникации ограничены – в основном, от руководителя к подчинённым.

3. Руководитель активно консультируется с подчинёнными перед принятием решений. Менеджеры учитывают предложения сотрудников, коммуникации двусторонние, мотивация основана на признании, вознаграждениях и вовлечённости в процесс принятия решений.

4. Решения принимаются коллективно. Доверие между руководителями и подчинёнными достигает максимума, коммуникации открытые и свободные, сотрудники полностью вовлечены в процесс, преобладает система поощрения, а не наказания.

Концепция ситуационного лидерства. Модель Ф. Фидлера, модель Р. Хауза и Т. Митчелла, другие популярные модели

Фред Фидлер – основатель теории ситуационного лидерства. Его модель позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используется три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности ситуации для определённого лидерского стиля. Для измерения лидерского стиля Фидлер предложил использовать шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника. В соответствии с этой шкалой респонденты должны, отмечая баллы по каждой позиции шкалы, описать предполагаемую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остаётся постоянным и не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида.

Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла получила своё развитие в 1970-х годах. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания. Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жёсткая связь между усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением.

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

Поддерживающее лидерство – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата.

Лидерство, ориентированное на достижение – установление напряжённых, но притягательных целей.

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

Склонность к подчинению. Этот параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других.

Современная классификация типов лидерства

Современная теория менеджмента выделяет несколько базовых моделей, каждая из которых обладает специфическими характеристиками и областями применения.

Авторитарное лидерство концентрирует власть в руках одного человека. Он единолично принимает решения, минимально консультируясь с командой.

Демократическое лидерство предполагает вовлечение команды в процесс принятия решений.

Либеральное лидерство предполагает минимальное вмешательство руководителя в работу команды.

Теория психотипов по Фрейду

Зигмунд Фрейд не использовал привычное деление на сангвиников, меланхоликов, флегматиков и холериков. Его подход был глубже и провокационнее. Фрейд считал, что характер взрослого человека – это результат того, как он прошёл определённые стадии детского развития. Если ребёнок в конкретном возрасте пережил сильный стресс, гиперопеку или, наоборот, лишения, его психическая энергия застревает на этом этапе. Это называется фиксацией. Именно эта точка застревания и формирует (по Фрейду) доминирующий тип личности.

1. Оральный тип или «вечный ребёнок». Формируется в младенчестве от 0 до 1,5 лет, когда единственным источником удовольствия и связи с миром является кормление грудью. Если произошла фиксация, то человек подсознательно уверен, что мир должен о нём заботиться, «кормить» его любовью и ресурсами. Это люди – оптимисты, они зависимы, доверчивы, легко попадают под чужое влияние и нуждаются в постоянном одобрении. Они ищут «маму» в партнёрах и начальниках. Но если в младенчестве потребности грубо игнорировались, вырастает циник и спорщик. Он использует рот не для того, чтобы просить, а чтобы «кусать»: язвить, сплетничать и доминировать в спорах.
2. Анальный тип или «контролёр». Стадия приучения к горшку от 1,5 до 3 лет. Это первый момент в жизни ребёнка, когда общество (родители) требуют от него контроля над своими естественными функциями. Если произошла фиксация, то формируется характер, помешанный на контроле, власти и порядке. Фрейд называл это «анальной триадой»: аккуратность, бережливость, упрямство. Это психотип педанта до мозга костей, у него всё разложено по полочкам, он ненавидит сюрпризы и перемены, патологически жаден, упрям, идеальный бюрократ и тираничный семьянин.
3. Фаллический тип или «завоеватель». Возраст от 3 до 6 лет. Ребёнок осознаёт разницу полов, возникает Эдипов комплекс (влечение к родителю противоположного пола и соперничество с родителем своего пола). Такой психотип всю жизнь пытается доказать свою мужественность или

женственность, конкурируя с окружающими. Мужчины стремятся к социальному успеху любой ценой, чтобы доказать свою значимость. Они хвастливы, амбициозны, склонны к риску. Глубоко внутри они боятся показаться слабыми, поэтому окружают себя атрибутами силы (карьера, автомобили, количество женщин). Женщины, относящиеся по Фрейду к этому психотипу, соблазнительницы. Они используют свою привлекательность как оружие, стремятся покорять мужчин, но не способны на глубокую привязанность, они стремятся превзойти мужчин на их же поле, подсознательно мстя им.

4. Генитальный тип или идеал. Это не столько фиксация, сколько цель здорового развития. Если человек успешно прошёл все предыдущие стадии, не застряв ни на одной, он достигает генитального характера (обычно в пубертате и старше). Его характеристика: баланс «Хочу» и «Надо». Умение сочетать личные желания с социальными нормами. Способность любить и работать, строить зрелые отношения, основанные на взаимном уважении и удовольствии. Кроме того, он ответственен, понимает и принимает последствия своих действий, не обвиняя мир.

Лидерство по Ицхаку Адизесу

Модель Адизеса представляет собой фундаментальную систему классификации управленческих ролей, основанную на четырёх ключевых функциях, которые должен выполнять руководитель. Такая модель обозначена аббревиатурой PAEI. Каждая буква обозначает важную управленческую компетенцию. Р (Producing) – производство результатов, А (Administrating) – администрирование, Е (Entrepreneuring) – предпринимательство, I (Integrating) – интеграция. Ицхак Адизес, изучив сотни организаций на разных континентах, пришёл к выводу: идеального лидера, в равной степени владеющего всеми четырьмя компетенциями, не существует. Это не недостаток системы – это реальность человеческой природы. Каждый руководитель имеет доминирующий стиль, который определяет его подход к решению задач, взаимодействию с командой и стратегическому планированию. Принципиальное отличие методологии Адизеса от других типологий лидерства заключается в практической применимости. PAEI-типология не оценивает руководителей как «хороших или «плохих» – она позволяет понять, какой тип лидера необходим организации на конкретном этапе жизненного цикла. Производитель результатов незаменим при запуске проекта, администратор критически важен в фазе стабилизации, предприниматель необходим для роста, а интегратор обеспечивает устойчивость зрелой компании.

Разберём подробнее каждый из четырёх типов руководителей, чтобы понять их мотивацию и зоны эффективности.

Производитель. Он ориентирован исключительно на достижение цели здесь и сейчас, обладает высокой работоспособностью, технической экспертизой и стремлением выполнять задачи лично. Он демонстрирует отличные показатели

на операционном уровне, знает продукт, понимает клиентов и готов работать по 14 часов в сутки ради достижения цели. Но производитель часто становится проблемным руководителем в организации, поскольку все решения замыкаются на нём.

Администратор – полная противоположность производителю. Его сила заключается в создании систем, процедур и контроля. Руководитель-администратор обеспечивает предсказуемость, снижает хаос и выстраивает эффективные операционные процессы. Он незаменим, когда организация переживает период неконтролируемого роста и нуждается в структурировании. Недостаток администратора в сопротивлении изменениям, инновациям, угрозам установленному порядку, что делает его токсичным на стадиях трансформации бизнеса.

Предприниматель живёт будущим. Он генерирует идеи, видит возможности там, где другие видят проблемы, и готов рисковать ради результата. Руководитель-предприниматель особенно важен для инноваций и роста бизнеса. Именно он способен вывести компанию на новые рынки или трансформировать бизнес-модель. Обратная сторона лидера-предпринимателя – хаотичность и непоследовательность. Он часто начинает десять проектов одновременно, не доводя ни один до успешного завершения.

Интегратор фокусируется на людях и корпоративной культуре. Его сила – способность объединять разрозненные элементы организации в согласованную систему, где каждый понимает общую цель и свою роль в её достижении. Он создаёт среду доверия, развивает таланты и обеспечивает долгосрочную устойчивость компании через формирование сильной команды. Слабость интегратора в избегании жёстких решений и конфликтов. Он может откладывать необходимые, но болезненные изменения, что замедляет развитие организации.

Реальность управленческой деятельности показывает, что чистые типы лидеров-руководителей встречаются редко. Большинство из них демонстрируют доминирование двух, реже трёх функций из модели PAEI. Понимание смешанных типов позволяет точнее оценивать потенциал кандидатов и прогнозировать их поведение в различных организационных контекстах.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Управленческие решения. Понятие управленческих решений

Управленческие решения – это выбор, который делает руководитель, чтобы достичь определённой цели или решить проблему компании. Необходимость выбора конкретного решения обусловлено наличием, как правило, нескольких альтернатив. Задача руководителя выбрать наиболее эффективный вариант, собственно, от этого и зависит успешность или неуспешность всего управленческого процесса. Выделяют несколько видов управленческих решений в зависимости от уровня, способа принятия и новизны.

По новизне решения бывают типовыми и уникальными. Типовые – это стандартные, повторяющиеся решения. Например, утвердить график отпусков, начислить сотрудникам зарплату, заказать канцтовары и т. п. Для таких задач в компании разрабатывают правила и инструкции, чтобы стандартизировать и ускорить рутинные процессы. Уникальные решения принимаются в нестандартных или сложных ситуациях. Например, запустить новый продукт, провести ребрендинг, выйти на международный рынок, сократить штат сотрудников из-за кризиса. Принятие управленческих решений этого типа требует творческого подхода, поэтому для них нет строгого алгоритма.

По уровню решения делятся на стратегические, тактические и операционные. Стратегические решения необходимы, чтобы сформировать долгосрочные цели и определить развитие компании на годы вперёд. Их, как правило, принимают топ-менеджеры. Например, поглощение другой компании, строительство нового завода или выход на новый рынок. Тактические решения относятся к компетенции менеджеров среднего звена. Они принимаются на срок от нескольких месяцев до года. Например, утвердить бюджет отдела на ближайший квартал, провести рекламную кампанию. Операционные – для выполнения текущих задач. Составить график смен на неделю, выдать сотрудникам премию, сменить поставщика.

По способу принятия решения различают как: директивные, решения с обсуждением, компромиссные и консенсусные. Директива – это решение, которое руководитель принимает единолично, без обсуждения с командой. Ответственность за него тоже несёт он один. Решение с обсуждением – руководитель утверждает его после консультаций с экспертами. Например, перед запуском нового продукта коммерческий директор советуется с маркетологами и финансовым отделом, но стратегию выбирает сам. Компромисс частично устраивает всех участников. Консенсус, напротив, полностью устраивает всех участников дискуссии.

Методы принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений – это способы, инструменты и подходы, которые руководитель использует для анализа ситуации и выбора курса действий.

Мозговой штурм. Суть метода в том, что участники команды вместе генерируют идеи в режиме потока сознания. На этом этапе идеи не критикуют, можно высказывать самые абсурдные предложения. Цель в том, чтобы преодолеть ограничения шаблонного мышления и найти неочевидное решение.

Экспертная оценка. В этом случае принять решение помогает группа специалистов. Метод применяется для сложных и узкоспециализированных вопросов. Например, при запуске нового продукта руководитель советуется с маркетологами для определения спроса, с технологами – для оценки сложности производства, с финансистами – для расчёта рентабельности.

Декомпозиция. Такой метод используют для решения сложной проблемы. Её разбивают на более мелкие и решают каждую по отдельности.

Дерево решений. Это графический метод, который наглядно показывает последовательность шагов и возможные результаты каждого управленческого выбора.

Этапы принятия управленческих решений

Процесс принятия управленческого решения состоит из шести этапов.

1. *Формулировка проблемы или цели.* В качестве примера возьмём ситуацию снижения выручки. Для этого формулируем следующие вопросы: Почему снижается выручка? Почему стали покупать меньше товаров? Почему клиенты не видят рекламу? Почему не выделили бюджет?

2. *Анализ.* SWOT-анализ поможет разобраться в текущем состоянии компании или отдельного продукта. Это исследование по направлениям: сильные стороны, слабые стороны, угрозы, возможности.

3. *Сбор информации и поиск решений.* Для этого изучается опыт конкурентов и лучших практик в отрасли. Альтернативные варианты решения проблемы сравнивают по критериям, например, какие нужны ресурсы и инструменты, есть ли риски, насколько успешным может быть результат.

4. *Выбор оптимального варианта.* После анализа и сравнения всех вариантов управленческих решений необходимо определить тот, который принесёт самые благоприятные последствия с наименьшими рисками и затратами.

5. *Подготовка и реализация управленческого решения.* Необходимо составить план действий и назначить ответственных за его выполнение. Важно также установить срок, распределить бюджет и определить показатели, по которым будут оцениваться результаты.

6. *Оценка результата.* На этом заключительном этапе необходимо измерить, как изменились показатели, выбранные для итоговой оценки.

Эвристические и творческие методы принятия решений

Эвристикой называется последовательность исследовательских методов постановки задач и их решения, которые базируются на интуитивной составляющей. Если воспринимать управленческие решения как эвристические, то необходимо выделить их особенности. Прежде всего, они стимулируют творческий потенциал сотрудников и руководителя. Методология эвристических решений разнообразна. Это метод аналогий, метод ассоциаций, метод использования опыта, метод эвристических рассуждений, метод принятия сценариев, табличный метод, метод визуализации, метод мозгового штурма, интуитивный метод. Для применения эвристических методов менеджеру необходима интуиция, менеджерское чутьё. Эти качества способствуют быстрому определению выбора направления деятельности, несмотря на достаточно высокий риск ошибок. Для такого подхода используются разнообразные источники информации, основным из которых являются устные данные в процессе анализа внешней среды. Сведения поступают из различных источников, включая телевидение, интернет, общение с партнёрами, поставщиками, клиентами, а также от юристов, финансистов, бизнес-консультантов. При этом важным является творческое мышление и инновационный подход к решению поставленной задачи. Позитивное мышление помогает коллективу принимать обоснованные решения, а способность к коммуникации – находить общий язык в процессе диалога, принятия и реализации управленческих решений.

Творческий (креативный) метод принятия управленческих решений необходим при создании чего-то нового. Этим новым может быть и новый продукт, и новое свойство существующего продукта, и новое взаимодействие, и новые цели. Создавать новое приходится в условиях, когда нет надёжных данных, нет проверенных путей решения, нет точных критериев отбора и проверки результатов. Поэтому появляется креативная задача. В современных условиях наблюдается постоянное нарастание таких креативных задач. Требуются методы, упрощающие выработку креативных решений. Цель таких методов – переход от ситуации «так дальше нельзя» к нескольким работоспособным путям «а так – можно». Существующие такого рода методики чётко делятся на четыре группы.

1. Методика поиска решения по «опорной сетке».
2. Методика ассоциативного поиска.
3. Аналитические методики.
4. Инсайтные методики (управление вдохновением).

В первом случае мы определённым образом намечаем поле поиска и разбиваем его на «квадраты», чтобы заняться затем последовательным прочёсыванием по квадратам для получения необычных комбинаций обычных решений. Во второй группе способом выхода на нестандартные решения является предварительное максимально полное исследование как стандартных,

так и самых фантастических решений. Результат определяется комбинированием вариантов. Аналитические методики направлены на сознательное разрушение целостной картины вокруг креативной ситуации ради вычленения из неё главных элементов. Взаимодействия и свойства этих элементов подвергаются формализации, после чего поиск решения проводится в формализованном виде. Инсайтные методики подразумевают, решение появляется само собой. Решение одним «прыжком» – вот иллюстрация к инсайтным методикам. Можно выделить два варианта использования метода: глубокие изменения (стирание личности, религиозные практики) и временные поверхностные изменения (например, дыхательные техники).

Оценка альтернативных управленческих решений

Процесс принятия решения – это выбор принимающим решение лицом самого эффективного из множества альтернативных вариантов. После выявления всевозможных вариантов решения конкретной проблемы составляется их перечень для оценки всех альтернатив. Оценка альтернативных вариантов управленческих решений заключается в определении плюсов и минусов каждого из них и возможных последствий его выбора. Чтобы сравнить решения, можно использовать критерии, установленные в рамках объективных ограничений. Некоторые критерии выбора выражаются количественно, другие качественно. Если одна из альтернатив не удовлетворяет любому из установленных критериев, она не рассматривается как реалистичная. После оценки альтернативных решений руководитель должен выбрать вариант с самыми благоприятными оценками и последствиями.

Психологические факторы, влияющие на принятие решений

Момент принятия управленческого решения – это практически всегда выбор между двумя или более вариантами. Кроме научных подходов к этому вопросу, которые мы уже рассматривали, выбор и принятие того или иного решения также связаны с личными предпочтениями человека, которые могут зависеть от темперамента, характера, воспитания, быть осознанными или неосознанными. Остановимся некоторых факторах, влияющих на принятие решений с точки зрения психологии. *Психотип*: флегматику нужно всё обдумать, на его мнение не повлияют эмоции, он принимает решение взвешенно. Холерик быстр, порывист, импульсивен, значит и свой выбор он делает так же, и т. д. *Опыт прошлого*: на выбор влияют решения, уже принятые в прошлом. Если стоит задача, результат которой уже известен, так как делали подобный выбор в прошлом, то, скорее всего, решение будет аналогичным. *Черты личности*: такие черты личности, как импульсивность, агрессивность, повышенная эмоциональность приводят человека в возбуждённое состояние, в котором решения принимаются неосознанно, под влиянием настроения. Если же человек ленив и апатичен, то и работать, и вообще жить он будет по инерции. *Желание*:

желание чем-то обладать порой приводит к необдуманным решениям и поступкам, потому что человек отключает критическое мышление и не способен к принятию взвешенного решения. *Страх*: страх ошибиться уменьшает уверенность в себе и в будущем. В результате последствия принятого решения окажутся не такими, как ожидалось.

Коллективное принятие решений

Это процесс, в котором решение принимается группой участников, с учётом их мнений и интересов. Такие решения – итог совместного интеллектуального труда коллектива или группы сотрудников. Преимущества коллективного принятия решения: более высокое качество и обоснованность, большое количество разносторонних и обоснованных вариантов, меньший риск принятия ошибочного решения, поскольку учитывается мнение нескольких сторон, распределение ответственности между членами группы.

Методы принятия коллективного решения: метод мозгового штурма; метод парных сравнений, когда наилучшее решение выбирается из нескольких альтернатив путём попарного сравнения; метод Дельфи – коммуникационный процесс, в котором группа экспертов приходит к консенсусу по сложным вопросам через серию анонимных опросов с обратной связью. Метод NUF – участники оценивают предложенные альтернативы по шкале от 1 до 10 для каждого критерия: новизна, полезность, осуществимость. Затем высчитывается средний балл по каждому критерию от всей группы. Далее участники определяют приоритетные критерии – например, выбирают самые полезные и осуществимые решения.

В заключение следует отметить, что коллективное принятие решения не снимает с руководителя персональную ответственность за результаты.

Организация выполнения принятого решения

Организация и контроль исполнения управленческого решения – это действия управленческого персонала, направленные на обеспечение осуществления управленческого решения и оценку его результатов. Организация исполнения управленческого решения во многом определяет как его целесообразность, так и эффективность. От того, насколько правильно и точно исполнено управленческое решение, напрямую зависит достижение целей деятельности. Организация исполнения управленческого решения подразумевает оснащение персонала необходимыми средствами и материальными ресурсами, а также возможностями решения определённых задач.

Контроль исполнения управленческих решений представляет собой процесс наблюдения, направленный на проверку состояния исполнения решений. Контроль обеспечивается посредством учёта хода исполнения, своевременного выявления отклонений от заданной программы, предоставления

возможности ликвидации причин отклонений или предупреждения о возможности несвоевременного исполнения управленческого решения. Контроль управленческих решений можно разделить на следующие виды: ручной, карточный, компьютерный. Применение того или иного вида контроля определяется объёмом контрольных объектов. Процесс контроля также обеспечивает возможность корректировки при выявлении такой необходимости. В основе эффективного контроля управленческих решений находятся следующие принципы: системность, всеохватывающий характер, предметность, целенаправленность и результативность контроля.

Программно-аппаратный инструментарий принятия решений. Система поддержки принятия решений (СППР), иначе – интеллектуальная система информационной поддержки принятия решений – это особый класс информационных ИТ-продуктов, предназначенных для повышения эффективности функционирования компаний, организаций, учреждений в самых разных отраслях. СППР ориентированы на «лиц, принимающих решения» – представителей высшего и среднего звена, занятых сложными объектами и системами. По взаимодействию с пользователями выделяют три вида СППР:

- пассивные – помогают в процессе принятия решений, но не могут выдвинуть конкретных рекомендаций;
- активные – непосредственно участвуют в разработке решений, предлагают варианты;
- комплексные – предлагают взаимодействие СППР с пользователем.

Выдвинутые системой СППР предложения можно доработать, усовершенствовать, а затем отправить обратно в систему для анализа и синтеза.

3.2. Стратегический менеджмент и управленческие операции и процедуры

Понятие стратегического менеджмента и его задачи

Стратегический менеджмент – это непрерывный процесс планирования, мониторинга, анализа и оценки всех необходимых активностей, которые организация использует для достижения своих долгосрочных целей. В отличие от тактического управления, фокусирующегося на краткосрочных результатах, стратегический подход требует взгляда «с высоты птичьего полёта», учитывая как внутренние возможности компании, так и внешние факторы рынка. Ключевые компоненты стратегического менеджмента:

Стратегический анализ – диагностика внутренней и внешней среды организации для определения ключевых факторов успеха и угроз.

Формирование стратегии – разработка долгосрочных целей и выбор направлений развития.

Реализация стратегии – внедрение выбранной стратегии в операционную деятельность компании.

Стратегический контроль – оценка результатов и корректировка действий для достижения поставленных целей.

Стратегическое мышление – развитие особой ментальности руководства, ориентированной на долгосрочную перспективу.

Эффективный стратегический менеджмент опирается на три ключевых вопроса: «Где мы сейчас?», «Куда мы хотим прийти?» и «Как мы туда доберёмся?». Эти три вопроса помогают руководителям выстраивать логичную последовательность действий для трансформации текущей ситуации в желаемое состояние компании. Рассмотрим задачи, которые требуют решения в отношении каждого компонента стратегического менеджмента. Стратегический анализ – оценка текущего положения, выявление сильных и слабых сторон. Формулирование стратегии – определение миссии, видения и стратегических целей. Реализация стратегии – организация ресурсов и активностей для достижения целей. Стратегический контроль – мониторинг прогресса и корректировка курса.

Виды стратегий на предприятии в зависимости от уровня управления

Стратегии различаются в зависимости от уровня управления в организации. Выделяют корпоративную, деловую, функциональную и операционную стратегии. По уровням иерархической структуры компании все стратегии также разделяют на четыре группы: главная стратегия (стратегия компании в целом), стратегия бизнес-единиц или стратегия на уровне бизнеса, функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими, стратегии команд, рабочих групп и работников. Названные два подхода по своей сути очень схожи, поэтому рассмотрим более подробно только один из вариантов классификации.

Корпоративная стратегия описывает развитие организации как единого целого. Формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений. Некоторые особенности корпоративной стратегии:

- определяет общее направление роста компании;
- показывает пути достижения баланса товаров и услуг посредством грамотного управления разными видами бизнеса;
- в корпоративную стратегию входят распределение ресурсов между подразделениями, диверсификация производства, изменение корпоративной культуры.

Деловая стратегия охватывает хозяйственные подразделения предприятия. Ответственные лица – менеджеры каждого направления. Основная цель – задание конкурентного превосходства хозяйственного подразделения для достижения максимально возможной рентабельности за счёт распределения ресурсов предприятия. Деловая стратегия воплощается в бизнес-планах и отражает факты о конкурировании предприятия в рамках конкретного товарного рынка, ценовую и маркетинговую политику.

Функциональная стратегия разрабатывается подразделениями, отвечающими за разные сферы: маркетинг, финансы, производство, разработка, исследования, сбыт и т. д. Некоторые разновидности функциональных стратегий: стратегия НИОКР, производственная стратегия, маркетинговая, финансовая стратегия.

Операционная стратегия формирует конкретные стратегические инициативы в руководстве оперативными единицами (филиалами, отделами) при решении ежедневных задач, имеющих стратегическую важность. Операционная стратегия не может реализовываться изолированно – она должна быть связана с потребителями и остальными элементами структуры предприятия.

Основы проектного менеджмента

Проектный менеджмент – это способ управления задачами, которые ограничены сроками, ресурсами и имеют конкретную цель. В отличие от регулярных процессов, проекты направлены на решение уникальных задач: создание нового продукта, запуск рекламной компании или открытие магазина. К функциям проектного менеджмента относятся:

1. *Планирование.* Определить цели, ресурсы, сроки и разбить проект на конкретные шаги.
2. *Организация команды.* Назначить ответственного, распределить задачи и контролировать их выполнение.
3. *Контроль сроков и бюджета.* Следить, чтобы проект двигался по плану и не выходил за рамки бюджета.
4. *Риск-менеджмент.* Предвидеть возможные проблемы и вовремя их решать.
5. *Коммуникации.* Обеспечить взаимодействие между участниками проекта, чтобы все понимали свои цели и задачи.
6. *Анализ результатов.* По завершении проекта оценить, что получилось и что можно улучшить в будущем.

Управление проектом состоит из пяти основных этапов. Это: инициирование, планирование, работа, мониторинг, закрытие. В основе проектного менеджмента лежит труд людей, каждый из них выполняет определённую функцию. Все, имеющие отношение к проектной деятельности, относятся к участникам или команде проекта. Участники проекта – это физические и юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта, либо чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта. Как правило, основными участниками проекта являются:

Заказчик – сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей. Он будущий владелец результатов проекта и определяет основные требования к ним.

Инициатор проекта – сотрудник, который идентифицирует потребность в проекте и вносит предложение об инициации. Этот может быть представитель

любого функционального подразделения или уровня внутри или вне организации.

Спонсор – физическое или юридическое лицо (как правило, руководитель высшего звена) который обеспечивает общий контроль и поддержку проекта (финансовые, материальные и другие ресурсы).

Менеджер проекта или руководитель – лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несёт ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества. Руководитель проекта обеспечивает ежедневное управление проектом, командой проекта.

Возможными участниками проекта в зависимости от его типа, сложности, масштаба могут быть: инвестор, поставщики, генеральный подрядчик, органы власти, потребители конечной продукции.

Менеджер проекта для достижения целей проекта формирует команду проекта. Это временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов, группы или организации, привлечённые к выполнению работ по проекту и ответственные перед руководителем проекта за их выполнение. За членами команды закреплены конкретные роли и обязанности, а задачи распределены в соответствии со знаниями и навыками. Сроки, содержание и планируемые результаты выполнения задач зависят от того, как члены команды выполняют свою работу. В качестве отдельной роли в команде могут выделять аналитика, который изучает данные, полученные на старте проекта, следит за ключевыми показателями и помогает выбирать верное направление, опираясь на цели проекта. Состав команды зависит от того, постоянный ли он на весь срок, отведённый для проекта. Постоянный состав бывает там, где все члены команды работают в одной компании и регулярно выполняют проекты со схожими задачами. Проектный состав постоянно меняется. Так бывает с командами, где проекты нерегулярны или их цели каждый раз разные. Бывают варианты, когда состав команды постоянный, но по ходу проекта он может меняться, что обусловлено особенностями проекта или возникшими в ходе реализации внутренними обстоятельствами.

Для формирования команды под руководством менеджера проекта необходимо пройти несколько этапов.

1. Постановка целей и задач.
2. Подбор специалистов и определение ролей в команде.
3. Притирка специалистов в команде.
4. Нормализация, члены команды сработались, нет конфликтов.
5. Работа в штатном режиме.
6. Обратная связь.

И в заключении этого вопроса – совет. Недостаточно создать команду проекта из крутых специалистов – важно, чтобы они хотели работать вместе, доверяли друг другу и были объединены общей идеей.

Мы дали определение проекту, как ограниченному по времени и направленному на создание уникального результата: продукта, услуги или

решения. У проекта есть конкретное начало и конец, ограниченные ресурсы и конкретная цель. Фазы жизненного цикла проекта включают в себя пять этапов: инициацию, планирование, исполнение, контроль, завершение.

Инициация. На этом этапе определяют цель проекта, формируют список требований, выбирают формат, определяют срок и бюджет, выбирают подрядчика.

Планирование. Стороны утверждают сроки и этапы сдачи, распределяют роли, порядок коммуникаций.

Исполнение. Подрядчик приступает к работе, выполняет все технические и креативные задачи.

Контроль. Обе стороны контролируют этот этап процесса.

Завершение. На финальной стадии происходит сдача результатов выполненного проекта заказчику. Происходит подписание актов выполненных работ, гарантийные обязательства, подводятся итоги и выплачиваются вознаграждения.

Конкурентные стратегии

Конкурентная стратегия – это долгосрочный план действий, набор принципов и тактик, которые позволяют компании сохранять и поддерживать конкурентоспособность, укрепляя позиции на рынке и обеспечивать превосходство над конкурентами. В основе стратегии лежит создание устойчивого преимущества – превосходства над соперником, которое позволяет компании в течение длительного времени опережать их по ключевым показателям эффективности. Это может быть преимущество в затратах, уникальности продукта, превосходный сервис, сильный бренд или другой фактор, ценимый потребителями.

Некоторые виды конкурентных стратегий:

- стратегия лидерства по издержкам – это минимизация затрат при сохранении достаточно высокого качества;
- стратегия дифференциации – создание уникального продукта или услуги высокого качества по премиальным ценам;
- стратегия фокусирования – концентрация на конкретном сегменте рынка;
- стратегия синергизма – основана на объединении различных ресурсов и компетенций;
- стратегии инноваций – фокусируются на создании уникального продукта и услуг. Основные направления – разработка новых технологий, улучшение существующих продуктов;
- стратегия конкурентного роста – направлена на увеличение рыночной доли компании и укрепление позиций в отрасли;
- стратегия обороны – используется, когда нужно защитить уже достигнутые результаты и предотвратить потерю конкурентных преимуществ.

Понятие управленческих операций и процедур

Управленческие операции – это процесс, в рамках которого информация подвергается однократному изменению или перемещению. Таких операций может быть до 1000, а каждая из них содержит до 30 элементов. Управленческие операции подразделяются на творческие, логические и технические. Творческие являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, прогнозирование, принятие решения. Логические операции выполняются по заданному алгоритму и регламентируются специальными документами. Технические операции, как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы (первичная обработка, хранение, получение информации). Управленческие процедуры – это документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очерёдность, содержание составляющих его операций. Процедура должна отражать цель работы, производственные и информационные потоки, используемые и разрабатываемые документы, порядок их прохождения, содержание. Управленческие процедуры способствуют:

- рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
- равномерной загрузке, согласованности и единству действий персонала;
- принятию решений там, где это наиболее целесообразно;
- экономии времени;
- ограничению вмешательства вышестоящих руководителей.

Управленческие операции в обобщённой форме можно объединить в две группы: работа с людьми и работа с документами. Более расширенная классификация управленческих операций следующая:

1. Организационно-административные операции, к ним относятся служебно-коммуникационные, распорядительные, координационные, контрольно-оценочные операции.

2. Аналитико-конструктивные операции, они подразделяются на аналитические и конструктивные.

3. Информационно-технические операции, это документационные, учётные, коммуникационно-технические и вычислительные операции.

Технология управления – это совокупность знаний о способах и средствах проведения управленческого процесса, что предполагает выделить обязательные управленческие процедуры. Процедура означает порядок совершения действий, необходимых для выполнения какого-либо дела, решения, задачи. Классификация управленческих процедур проводится по различным основаниям. По отношению к праву выделяются процедуры правовые и неправовые. По отношению к главному решению различают процедуры ответственные и обеспечительные. По управленческим функциям процедуры бывают прогнозирования, планирования, организации, регулирования. По

формам управляющего воздействия выделяют процедуры издания актов управления, процедуры заключения административных договоров, процедуры совершения организационных действий, материально-технических действий, делопроизводство, бухгалтерские операции и т. д.

Кризисный менеджмент. Управление конфликтами

Существует цитата, которую приписывают 35-му президенту США Дж. Кеннеди. Звучит она так: «Слово кризис, написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один означает «опасность», другой – «благоприятная возможность». Современное слово «кризис» происходит от латинского слова, означающего решающую ситуацию или поворотный момент.

Кризисный менеджмент или, иначе, антикризисное управление, – это комплекс мероприятий и стратегий, направленных на нейтрализацию кризисных факторов, стабилизацию деятельности компании и предотвращение её банкротства. Цель – восстановить нормальную работу компании, её рабочие процессы и финансовую устойчивость, снизить ущерб, который может возникнуть в процессе кризиса. Антикризисное управление включает как превентивные меры, так и экстренные действия, когда кризис уже начался.

Задачи кризисного менеджмента:

1. Провести диагностику, выявить причины и оценить масштабы кризиса.
2. Разработать долгосрочную стратегию, которая позволит компании не только выйти из кризиса, но и избежать подобных ситуаций в будущем.
3. Принять меры по стабилизации, сократить издержки, оптимизировать производственные процессы, пересмотреть ценовую политику.
4. Восстановить ликвидность – способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства.
5. Оптимизировать бизнес-процессы, пересмотреть логистические цепочки, автоматизировать производство, внедрить новые технологии.
6. Создать систему мониторинга и раннего предупреждения, что позволит избежать повторения кризиса в будущем.

Методы антикризисного управления:

1. Сценарное планирование – разработка 3-5 вариантов развития событий от оптимистического до катастрофического.
2. Стресс-тестирование бизнес-модели – систематическая проверка способности компании функционировать в экстремальных условиях.
3. Создание резервных систем – дублирование критически важных бизнес-процессов, поставщиков и каналов коммуникаций.
4. Финансовый буфер – формирование резервных фондов (минимум 6-8 месяцев операционных расходов) и открытие резервных кредитных линий до наступления кризиса.
5. «Метод малых побед» – вместо глобальных трансформаций, которые могут занять много ресурсов и времени, компания фокусируется на быстрых, измеримых улучшениях в критических точках.

Довольно часто причинами кризисных ситуаций в компании становятся внутренние или внешние конфликты. И наоборот – возникновение кризисной ситуации ведёт к обвалу конфликтов. Остановимся на этой проблеме. Так происходит, потому что у каждого члена команды разный опыт и восприятие жизни. Конфликт – это ситуация, при которой между людьми возникают противоречия из-за разности взглядов, позиций, интересов, целей. Разногласия бывают в любом коллективе, и это нормально. Но важнейшее значение имеет характер возникшего конфликта, а они делятся на конструктивные и деструктивные. Если руководитель знает особенности управления конфликтами в профессиональной деятельности и умеет переводить деструктивные противостояния в конструктивные, это даёт положительные результаты для команд. Например, чётко формулируются позиции и интересы, поэтому назревающие проблемы получается решать спокойно и в диалоге. Острые вопросы не замалчиваются, а открыто обсуждаются, поэтому принимаются оптимальные решения и в коллективе поддерживается плодотворная атмосфера. Сотрудники совершенствуют навыки, которые помогают справляться с конфликтными ситуациями: умение слушать оппонента, принимать его позицию, аргументировать своё мнение.

Технологии управления конфликтами в коллективе различаются в зависимости от характера разногласий. Если возник деструктивный конфликт, нужно перевести его в конструктивный и для этого пройти этапы управления конфликтом:

1. Справиться с эмоциями.
2. Показать доброжелательный настрой. Избегать оценочных слов, говорить спокойно.
3. Дать собеседнику выговориться.
4. Задать вопросы, которые заставят собеседника думать.
5. Признать, что собеседник оказался в неприятной ситуации.
6. Сформулировать проблему и перейти к поиску решений.

Процесс управления конструктивным конфликтом:

1. Обозначить позитивное намерение и снять возможные опасения собеседника.
2. Безоценочно описать предмет разговора.
3. Предложить собеседнику рассказать о своём видении ситуации и интересах.
4. Показать собеседнику, что его услышали.
5. Предложить новые решения.
6. Завершить разговор на позитивной ноте и зафиксировать договорённости.

Сущность и компоненты схемы процесса управления

Схема процесса управления представляет собой структурированную модель взаимосвязанных этапов и действий, направленных на достижение организационных целей через оптимальное использование ресурсов. Это

логический каркас, определяющий последовательность принятия и реализации управленческих решений. Любая эффективная схема управления обязательно включает пять ключевых компонентов:

1. Субъект управления – лицо или группа лиц, осуществляющих управленческое воздействие. Объект управления – система или процесс, на который направленно управленческое воздействие (персонал, производство, финансы).

2. Механизм управления – совокупность методов, инструментов и технологий воздействия.

3. Управленческая информация – данные, необходимые для принятия решений и контроля их выполнения.

4. Организационная структура – формальное распределение ролей, полномочий и ответственности.

Интеграция этих компонентов создаёт управленческий контур, в рамках которого происходит циркуляция информации и управляющих воздействий.

3.3. Мотивация персонала в организациях

Основные понятия процесса мотивации

Мотивация – это система внутренних и внешних мотивов, заставляющих человека поступать определённым образом. Мотивация связана с нашими интересами и потребностями. Именно поэтому она индивидуальна.

Мотив – это динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Мотивация – способность и желание удовлетворить материальные, биологические и духовные потребности, достичь наилучшего результата. Мотивация – это комплексное явление, включающее:

Потребности – физиологические или психологические дефициты, которые необходимо удовлетворить.

Мотивы – конкретные причины, побуждающие к действию.

Стимулы – внешние факторы, усиливающие желание действовать.

Цели – осознанные или неосознанные конечные результаты, к которым стремится человек. Различают несколько ключевых классификаций мотивации. По источнику побуждения: внутренняя и внешняя мотивация, по влиянию на поведение: позитивная, негативная мотивация. По уровню осознанности: осознанная и неосознанная мотивация. По социальной направленности: индивидуальная, социальная, просоциальная (ориентированная на благо других людей и общества). По временной перспективе: устойчивая (долговременная) и ситуативная (кратковременная) мотивации.

Работа менеджера в рамках управленческой функции «мотивация» осуществляется в следующих направлениях:

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников;
- (материальное стимулирование);
- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интереса к труду, эстетичности трудового места и трудовых операций (научная организация труда);
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей повышения квалификации.

Кроме того, менеджер должен оценивать степень трудового участия каждого сотрудника или коллектива.

Содержание теорий мотивации Маслоу, Герцберга, Макгрегора, Адизеса

Теория потребностей *Маслоу* или «пирамида Маслоу» – это модель человеческих потребностей в виде пирамиды. Ещё одно название пирамиды – иерархия потребностей. Она была описана автором в 1943 году. Маслоу выделил 5 главных потребностей:

- 1) физиологические;
- 2) потребности в безопасности;
- 3) потребность в любви, которую позже заменил на социальные потребности;
- 4) уважение и признание;
- 5) самоактуализация (совершенствование).

Маслоу писал, что человеческие нужды организованы в иерархию. То есть, возникновение одной потребности обычно зависит от удовлетворения другой, более мощной. Например, желание любви и привязанности возникает у человека, если он уже не чувствует голода и находится в безопасности. При этом Маслоу отмечал, что человек постоянно в чём-то нуждается, поэтому обычно не бывает полного удовлетворения всех потребностей – особенно тех, которые находятся на вершине иерархии. Кроме того, некоторые люди вообще «не доходят» в своих желаниях до высших потребностей, они будут вполне счастливы где-то на нижних уровнях.

Американский психолог *Герцберг* в 1959 году сформулировал свою двухфакторную теорию мотивации. Согласно теории, в процессе деятельности на мотивацию работников могут влиять различные факторы, вызывающие удовлетворённость и неудовлетворённость человека работой. Герцберг провёл опрос работников (более 200 опрошенных) в крупной фирме. В опросе участвовали представители различных профессий и должностей. Целью было узнать, что мотивирует работников, а что отталкивает от работы. Анализ результатов опроса показал, что по большей части, положительные и мотивирующие факторы связаны напрямую с самим работником и его трудом. Отрицательные факторы влияют на работника извне и зависят от работодателя, компании, коллег по работе. Все изложенные работниками факторы Герцберг разделил на две группы: гигиенические факторы или удерживающие – это факторы, напрямую не связанные с рабочим процессом, внешние факторы. К ним

относятся – оплата труда, охрана труда, условия на рабочем месте, гарантированная безопасность, график работы и отдыха, выходные и отпускные дни, охрана здоровья, политика и устав компании. Вторая группа факторов – так называемые мотиваторы. Они при должной степени реализации удовлетворяют сотрудников и поощряют их к повышению продуктивности. Однако их отсутствие не снижает мотивацию работников и их удовлетворённость работой. Основные мотиваторы: интерес к работе, возможность карьерного роста, успех на работе, достижения, повышение ответственности, должность, значимость труда. В реальности может быть несколько вариантов сочетания различных факторов:

1. «Идеальная модель». Условия работы предполагают наличие как мотивирующих, так и гигиенических, необходимых фактов. Причин для неудовлетворённости нет, причины для удовлетворённости – есть.

2. Мотивирующие факторы не реализованы, удерживающие – есть. В таком случае какое-либо изменение мотивации сотрудника невозможно.

3. Созданы только мотиваторы. В этом случае положительный эффект удовлетворённости нейтрализуется неудовлетворённостью отсутствия гигиенических факторов, и мотивация также не меняется.

4. Факторы обеих групп не реализованы. Условий для удовлетворённости нет. Условия для неудовлетворённости – есть. Это худший сценарий для работодателя, когда работника абсолютно не устраивает его работа и он не мотивирован.

Теория Y: люди активны, ответственные и стремящиеся к росту. Они мотивированы внутренне, им важно быть полезными, учиться, развиваться. Люди готовы брать на себя ответственность, если понимают цель и чувствуют поддержку. Руководитель – партнёр, создающий условия для раскрытия потенциала.

Один из современных подходов к проблеме правильного мотивирования людей, чтобы те демонстрировали «хозяйское» отношение к общему делу, разработал *Ицхак Адизес*. Он выделяет 6 мотиваторов, с помощью которых можно поднять дух сотрудников, «зарядив» их энергией, позитивным настроением, энтузиазмом и креативностью. Рассмотрим эти мотиваторы.

Деньги. Они являются главным усилителем мотивации – этого мнения придерживается большинство работодателей. Но на деле оказывается совсем не так. Это доказал ещё в середине прошлого столетия психолог Фредерик Герцберг, теорию которого мы уже кратко изложили. Материальные стимулы работники рассматривают как должное. Но деньги имеют свой порог «чувствительности», поэтому ставку нужно делать на переменную часть зарплаты (премии, бонусы, комиссионные). Кроме этого, в дополнение необходимо активно использовать нематериальные способы мотивации и стимулирования.

1. Статус. Адизес выделяет два вида вознаграждения: внешнее и внутреннее. Статус, как и деньги, является внешним вознаграждением. Атрибутами статуса являются отдельный кабинет, личный секретарь, служебный автомобиль и

прочее. Но всё теряет смысл, если другим ничего не известно об этих привилегиях. Чтобы этот инструмент мотивации сработал, нужны свидетели.

2. Вознаграждение, связанное с задачей. Этот вид внутреннего вознаграждения напрямую связан с личными предпочтениями, т. е. наградой является сама возможность заниматься делом, которое приносит радость и удовольствие.

3. Вознаграждение, связанное с возможностью. Заполучив рычаги власти, человек купается в своём всемогуществе и наслаждается возможностью контролировать ход событий и, самое главное, других людей.

4. Вознаграждение за счёт ощущения причастности. Чувство своей принадлежности к определённой группе людей служит наградой, которая стимулирует определённое поведение человека. Совместное принятие решений, реальные полномочия, доступ к закрытой информации – всё это способствует тому, что сотрудники ассоциируют себя с успехом компании.

5. Миссия, как вознаграждение. Люди с такой мотивацией трудятся ради выполнения миссии, в которую твёрдо верят. Они могут не занимать высокие должности, не иметь общественного признания и получать небольшую зарплату.

Проанализировав эти источники мотивации, можно утверждать, что мотивируют вовсе не деньги. Конечно, каждому человеку нужно платить по счетам и обеспечивать семью. Но если компания хочет добиться длительного мотивационного эффекта, то она должна делать акцент на внутреннюю мотивацию. Повтор

Типологическая модель мотивации *Герчикова* – это концепция трудовой мотивации, в основе которой заложены 5 типов трудовой мотивации: инструментальный, профессиональный, хозяйский, патриотический и избегательный (люмпенский). Типологическая модель мотивации строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определённые блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов. В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания.

Инструментальный тип. Для него сама по себе трудовая деятельность не является ценностью и рассматривается как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения.

Профессиональный тип. Ценит в работе её содержание, возможность проявить себя и доказать окружающим и себе, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Он отличается профессиональными достоинствами и предпочитает самостоятельность.

Патриотический тип. Его интересует участие в реализации общего, важного дела. Он убеждён в своей нужности для организации, готов взвалить на себя дополнительную ответственность ради общего дела.

Хозяйский тип. Добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу. Работает с максимальной отдачей, не настаивая на высокой оплате труда, не требуя дополнительных указаний и постоянного контроля.

Избегательная. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится её повышать. Он безответственен, старается избегать любой работы, связанной с личной ответственностью, не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других.

Теория ожиданий *Врума* рассматривает роль мотивации в общем контексте рабочей среды. Теория предполагает, что люди мотивированы к работе, когда они ожидают, что смогут получить от работы привлекательное для них вознаграждение.

Теория справедливости *Адамса* рассматривает мотивацию на основании процессов сравнения себя с другими. Эта теория предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые. Человек сравнивает себя с другими людьми по двум переменным: вкладу и результату. Согласно теории справедливости, люди сравнивают отношение своего вклада к полученному результату с отношением вклад–результат других людей. При этом возможны три варианта оценки таких сравнений: недоплата, справедливая оплата, переплата.

В заключении темы «мотивация» приведём тезисно положения теории мотивации *Портера-Лоулера*. Эти американские исследователи представили свою теорию в 1968 году. Концепция основана на положениях теорий справедливости и ожидания. По этой теории правило, что «высокая удовлетворённость приводит к повышению производительности, а недовольство – к снижению производительности» не работает. Портер и Лоулер высказывают мнение, что удовлетворённость сотрудников и мотивация вовсе не синонимы. Предлагается рассматривать мотивацию, удовлетворённость и производительность как три разные переменные. По этой теории определяются следующие зависимости:

- достигнутый результат труда определяется приложенными сотрудниками усилиями, их способностями и характерными особенностями, а также осознанием ими своего ролевого статуса;
- на уровень приложенных усилий влияет ценность вознаграждения и уверенность в том, что вследствие приложения данного уровня усилий действительно будет получен такой уровень вознаграждения;
- работник удовлетворяет свои потребности благодаря получению вознаграждения за достижение результатов.

3.4. Управленческий контроль

Понятие, формы и виды управленческого контроля

Контроль – одна из важнейших функций менеджмента, применение которой даёт возможность руководителю следить за ходом выполнения принятых решений и вносить необходимые коррективы. Он нужен для того, чтобы быть уверенным в эффективной деятельности организации. Сама функция контроля – это понятие неоднозначное, так как охватывает широкий круг видов деятельности. Контроль – это процесс выявления и решения возникших проблем и устранения ошибок, когда они ещё не привели к негативным последствиям. Контроль обеспечивает достижение главной цели организации и может использоваться для стимулирования её успешной деятельности. Функция контроля в организации включает:

1. Мониторинг внешней среды организации, при котором определяются факторы, существенно влияющие на организацию или которые важны для определения стратегии.
2. Контроль эффективности деятельности организации жизненно необходим для выживания и успеха.

Субъектом контроля может быть группа людей или организация, наделённая соответствующими полномочиями. По характеру отношений субъекта и объекта контроля (между теми, кто контролирует и кого контролируют) различают контроль внутренний и внешний. При внутреннем контроле субъект и объект контроля функционируют в пределах одной системы, при внешнем – субъект отделён, действует автономно, независимо от объекта. В зависимости от задачи различают линейный, функциональный и операционный типы контроля. При линейном типе контролируется объект в целом, при функциональном – соответствующая часть. Контроль одной технологической операции или одного экономического показателя соответствует операционному контролю. В этой связи следует различать контроль процесса деятельности и контроль результатов.

Процесс контроля имеет три этапа:

1. Разработка стандартов и критериев.
2. Сопоставление с ними реальных результатов.
3. Принятие необходимых корректирующих действий.

Виды управленческого контроля: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный – это организационный контроль. Используется до начала исполнения решения. Его задача – установить, верно ли сформулированы цели, он проводится в целях предупреждения нежелательных последствий от принятия и реализации решений. Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ в форме стратегического и оперативного. Заключительный контроль ставит своей задачей проверку правильности принятого решения, установление уровня обоснованности решения, отступлений от тех или иных пунктов принятых решений.

Цель эффективного управленческого контроля состоит не в том, чтобы поймать или наказать. Контроль должен отмечать хорошо сделанную работу. Контроль – это своего рода услуга, которую руководитель должен оказать своим подчинённым. Это, прежде всего, процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Эффективный контроль как инструмент управления должен стимулировать производительность и прогресс работников. Такой подход к контролю позволяет исключить страхи контролёров и подконтрольных.

К типовым правилам контроля относятся:

1. Контроль не должен ограничиваться инцидентами. Нормальный контроль – это постоянная задача, не приурочиваемая ни к каким особым случаям.

2. Тотальный контроль порождает небрежность. Такой контроль со стороны руководителя освобождает подчинённых от собственной ответственности. Они будут полагаться на то, что ошибки всё равно будут обнаружены руководителем. Тотальный контроль делает людей несамостоятельными и нерадивыми.

3. Скрытый контроль вызывает только досаду. Такой контроль встречается в разном виде, но когда подчинённые начинают об этом догадываться, моральная обстановка в коллективе портится.

4. Контролируйте не только любимый участок. Некоторые руководители контролируют только те вопросы, которые знают лучше всего. Опасность в том, что исполнители быстро уясняют, что проверяется, а что – нет. В соответствующую сторону и направляется их рвение.

5. Не контролируйте из недоверия. Если руководитель при проведении контроля ищет до тех пор, пока не найдёт каких-либо упущений, он лишает подчинённых радости от своего труда и никогда не пользуется их уважением.

6. Не удерживайте своих выводов при себе. Имеется в виду, что негативные результаты контроля бесплодны, если они не становятся предметом обсуждения. Только если сразу довести до исполнителя его ошибки, он сможет сделать правильные выводы.

Грамотный менеджер не станет придерживаться одной тактики. Он будет комбинировать стили с учётом складывающейся ситуации. Выбор стиля контроля определяется следующими признаками:

- атмосферой в организации;
- желанием сотрудников принимать участие в управлении;
- точностью пределов исполнения поручений;
- управленческого стиля у руководителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем пособии раскрыто содержание одиннадцати тем, вошедших в учебную программу «Теории менеджмента» для бакалавров и магистров, обучающихся по различным специальностям. Менеджмент и как научная дисциплина, и как практика управленческой деятельности включает в себя рассмотрение множества составляющих этого понятия. В данном курсе исследованы основные теории в их историческом контексте; приведены различные взгляды практиков и учёных на управленческие бизнес-процессы, как-то: учёт, контроль и анализ хозяйственной деятельности, управление организационными структурами, кадрами, финансовой деятельностью, маркетингом, стимулированием, коммуникациями; рассмотрены психологические аспекты, относящиеся к управлению и т. д.

Освоение данного теоретического курса, подкреплённое выполнением практических заданий и прохождением тестов, позволяет получить некоторые навыки для начального этапа работы в качестве менеджера в любой сфере. Изложенные основы достаточно универсальны и применимы для деятельности в сфере производства, продаж, науки, услуг, социальных проектах. Применение полученных знаний позволит эффективно организовывать как свой рабочий процесс, так и коллектива, отвечать современным рыночным условиям, обладать гибкостью, учитывать конкуренцию на различных уровнях.

Условия, в которых мы существуем, постоянно меняются. Это касается и экономики, и общества, и политики. Поэтому курс «Теории менеджмента» – это только основа для дальнейшего обучения, развития и совершенствования. Дальнейших успехов!

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Глухов, В. В. Менеджмент: учебник для вузов / В. В. Глухов, Р. Ф. Латфуллин. – СПб.: Питер, 2010. – 608 с.
2. Портер, М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – СПб.: Издательство «Вильямс», 2000. – 496 с.
3. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2002. – 270 с.
4. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль. – М.: Сирин, 2002. – 532 с.
5. Менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. М. Л. Разу. – 3-е изд. – Москва: КНОРУС, 2011. – 480 с.
6. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 501 с.
7. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента: учебное пособие / Э. М. Коротков; Гос. ун-т упр. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ДеКА, 2004. – 893 с.
8. Организационное поведение: учебник для вузов / В. Г. Антонов и др.; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – Москва [и др.]: Питер, 2004. – 432 с. – (Учебник для вузов).
9. Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб [и др.]: Питер, 2001. – 352 с.
10. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента: учебник / Ю. В. Гуськов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 263 с.
11. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
12. Абчук, В. А. Теоретические основы менеджмента: учебное пособие / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – М.: Юрайт, 2023. – 321 с.
13. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебник для вузов / А. В. Карпов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 481 с.
14. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 375 с.
15. Управление проектами и бизнес-процессами организации: практикум / М-во науки и высшего образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т; авт.-сост.: С. В. Орехова, В. С. Заруцкая, Л. Ш. Кудин. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. – 116 с.
16. Бельчик, Т. А. Методы исследований в менеджменте: учебное пособие / Т. А. Бельчик; Кемеровский государственный университет, Кафедра менеджмента. – Кемерово: КемГУ, 2014. – 308 с.
17. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 435 с.
18. Бузукова, Е. А. Категорийный менеджмент. Теоретические основы: учебник для вузов / Е. А. Бузукова. – М.: Юрайт, 2023. – 181 с.