



Уральский  
федеральный  
университет

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

Высшая школа  
экономики  
и менеджмента

# ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие





Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

# ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

*Под общей редакцией*

*доктора экономических наук, доцента Л. С. Ружанской,  
доктора экономических наук, профессора И. В. Котляревской*

Рекомендовано методическим советом  
Уральского федерального университета для студентов вуза,  
обучающихся по программам бакалавриата направлений  
обучения 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2017

УДК 005.1(075.8)  
ББК 65.929-21я73  
О-28

Авторы: Л. С. Ружанская (гл. 1, 2, 3), Н. Г. Фонова (гл. 2), И. В. Бурлакова (гл. 3), О. С. Сторожева (гл. 4), А. Г. Пьянков (гл. 5), Д. А. Зубакина (гл. 6), Е. В. Емельянова (гл. 6), Е. А. Якимова (гл. 7, 9), Л. П. Пискунова (гл. 7), М. В. Передерий (гл. 8), А. Ю. Петров (гл. 10, 11), О. Ю. Яценко (гл. 12), В. С. Беляева (гл. 13)

Рецензенты: ректор АНО ВО «Уральский институт фондового рынка» д-р экон. наук *В. В. Чащин*; зав. кафедрой «Экономика и информатизация» АНО ВО «Гуманитарный университет» д-р экон. наук *Н. В. Хмелькова*

Научный редактор — д-р экон. наук, проф. *И. В. Котляревская*

*На обложке использовано изображение с сайта [www.ps-ksa.net](http://www.ps-ksa.net)*

**Общий менеджмент** : учебное пособие / Л. С. Ружанская [и др.] ;  
О-28 под общ. ред. Л. С. Ружанской, И. В. Котляревской. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 116 с.  
ISBN 978-5-7996-2255-8

Представленное учебное пособие рассматривает основные вопросы учебного курса «Основы менеджмента». Оно является результатом обобщения многолетнего опыта коллектива авторов по преподаванию первой профессиональной управленческой дисциплины, с которой встречаются студенты направлений «Менеджмент» и «Экономика». Последовательность изложения материала, его структура и логика подчеркивают функциональный подход к обучению современных выпускников уровня бакалавриата.

Пособие адресовано студентам первого курса бакалавриата направлений 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика», а также всем заинтересованным лицам.

УДК 005.1(075.8)  
ББК 65.929-2я73

ISBN 978-5-7996-2255-8

© Уральский федеральный  
университет, 2017

---

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Данное учебное пособие посвящено базовой дисциплине, которую преподают студентам-бакалаврам, обучающимся экономике и менеджменту. Коллектив авторов представляет свое видение преподавания основ современного менеджмента, основанное на функциональном подходе.

Дисциплина «Основы менеджмента» дает студенту первое представление о компетенциях, которыми должен обладать современный менеджер. Поскольку менеджерские образовательные программы, реализуемые в Высшей школе экономики и менеджмента, ориентированы на управление в коммерческих организациях, авторы приводят примеры из их деятельности.

Важным элементом в обучении является практика студентов-менеджеров. Речь идет о семинарских занятиях в рамках данного курса, где используются традиционные активные методики преподавания, такие как «кейс-стади», а также приглашаются представители компаний — партнеров Уральского федерального университета, выпускников Высшей школы экономики и менеджмента, которые имеют богатый опыт работы в бизнесе. Но важно также и то, что этот курс готовит студентов к прохождению учебной практики, которая занимает в современном государственном образовательном стандарте особое место: ее объем увеличен до 18 зачетных единиц. Учебная практика проводится в четвертом семестре обучения в рассредоточенном виде в течение учебного года и в течение четырех недель в июле месяце. Такое внимание к практической подготовке студентов обуслов-

лено тем, что выпускник-менеджер с квалификацией «бакалавр» должен уметь осуществлять профессиональную деятельность: организациях различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органах государственного и муниципального управления в качестве исполнителя и координатора по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений, а также в структурах, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Образовательная программа бакалаврской подготовки по менеджменту ориентирована на три вида профессиональной деятельности: организационно-управленческая, информационно-аналитическая и предпринимательская. Именно к ним призваны подготовить будущего выпускника базовая и вариативная группы дисциплин, а также три вида практик и итоговая государственная аттестация.

Данное учебное пособие дает студенту первое представление об основных понятиях, таких как организация, управление и его функции. Кроме того, в учебном пособии раскрывается суть профессиональной деятельности менеджера как постоянного процесса обработки и обмена информацией для разработки и принятия решений, направленных на достижение целей организации.

Помимо важных положений по каждой теме, в структуру пособия также включены контрольные вопросы и задания, дающие возможность проверить, усвоен ли материал. Кроме того, в конце каждой главы приведен список литературы, ставшей классикой в тех или иных разделах общего менеджмента для российских студентов.

Учебное пособие «Общий менеджмент» адресовано в первую очередь студентам, обучающимся по группе направлений подготовки «Экономика и менеджмент», но может быть адресовано так-

же и студентам других направлений, так как не требует специальной предварительной подготовки для освоения (пререквизитов в учебном плане).

Учебное пособие состоит из 13 глав, которые объединены в пять частей: «Организация и управление», «Связующие процессы в организации», «Функции управления», «Искусство управления», «Специфические вопросы управления».

---

# ЧАСТЬ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

---

## Глава 1. Развитие управленческой мысли

---

**И**стория управленческой мысли очень многообразна и накапливалось с незапамятных времен. Систематизированные взгляды на управление можно найти в документах еще первой эпохи практицизма между 6000 и 3000 гг. до н.э. — это записи жрецов в шумерских храмах и свод законов царя Хамураппи. Однако теоретические взгляды на управление возникли относительно недавно, с наступлением XX века, когда появилась потребность в обучении и подготовке на регулярной основе профессиональных наемных менеджеров. Почему же теория возникла так поздно? Можно привести массу аргументов, но остановимся на двух. Первое: практика управления чрезвычайно многообразна, поэтому систематизировать и выделить общее сложно. Второе: до эпохи массового производства и появления юридических лиц как распространенного статуса фирмы управление осуществлялось либо самим собственником-предпринимателем, либо членами его семьи. А с развитием промышленности возникла потребность в поиске подготовленных наемных менеджеров в большом количестве, стало быть, необходимо было на-



чинать учить менеджменту, который из искусства превратился в науку.

Фирма как функциональная модель организации, сложившаяся к началу XX века, в результате промышленного переворота XIX века, прошла свое развитие от эпохи массового производства, через массовый сбыт и к постиндустриальной эпохе.

Эволюция управленческих систем, согласно Игорю Ансоффу<sup>1</sup>, прошла четыре этапа:

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них.
4. Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

*Эволюция управленческих систем* происходила в соответствии с *эволюцией задач управления*, которые ставила перед собой фирма в результате *изменения среды управления* от стабильной к турбулентной.

Организация была представлена в научных школах сначала как закрытая система, не зависящая от внешней среды, поскольку функционировала в условиях стабильности. Постепенно акцент переносился на зависимость организации от внешних условий хозяйствования, вплоть до создания теории стратегического управления, где причина создания фирмы находится не внутри нее, а вовне, в наличии потребности в том или ином товаре. Таким образом, организация стала описываться как открытая система. Кроме того, в условиях стабильной среды основные задачи управления форму-

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. С. 15–16.

лируются как рациональный процесс с заранее заданным алгоритмом, в то время как в условиях турбулентности решения могут приниматься на основе успешного опыта или интуитивно.

Эволюция крупнейших направлений управленческой мысли представлена на рис. 1. Ниже мы рассмотрим подробнее этапы формирования современной управленческой мысли.

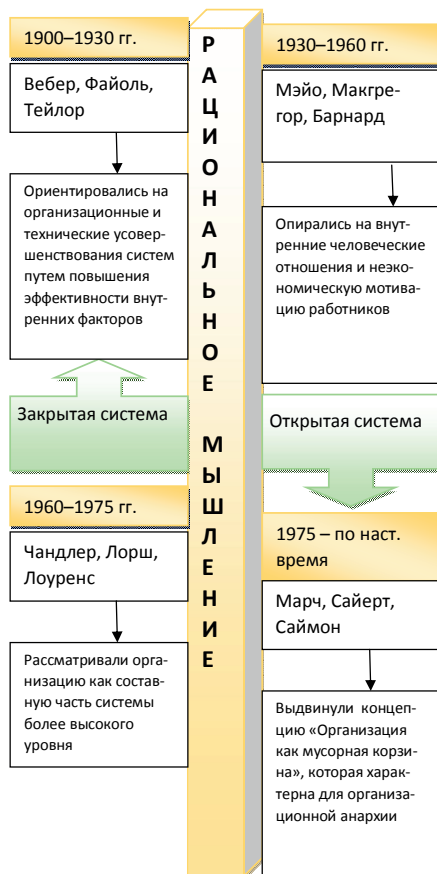


Рис. 1. Эволюция взглядов на организацию

Подходы к управлению можно разделить на три основные школы:

1. Научное управление, в основе которого лежит понятие эффективности (Ф. Тейлор, К. Барт, Х. Л. Гантт, Ф. Гилберт).

Основополагающие идеи:

- ♦ *разделение труда в широком смысле слова* — и рабочий, и менеджер ответственен за какую-либо одну функцию;
- ♦ *функциональное руководство* — замена власти одного мастера функциональной администрацией, каждый из которой дает указания рабочему в пределах своей компетенции;
- ♦ *измерение труда* — измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;
- ♦ *задачи-предписания* — примерные инструкции по выполнению конкретных задач;
- ♦ *программы стимулирования* — премия за производительность выше нормы;
- ♦ *мотивация* — личная заинтересованность как движущая сила;
- ♦ *роль индивидуальных способностей* — различия между способностями рабочих (работают за вознаграждение в настоящем) и менеджеров (ради вознаграждения в будущем).

2. Школа человеческих отношений, которая подчеркивает человеческие аспекты эффективности (Х. Мюнстерберг, Э. Мэйо, Ф. Гилберт).

Основополагающие идеи:

- ♦ разделение и нормирование труда не всегда ведут к повышению производительности;
- ♦ работники более отзывчивы к социальному влиянию равных им людей, чем к средствам контроля высшего руководства;
- ♦ менеджер должен быть профессионалом в человеческих отношениях: понимать потребности людей, выслушивать проблемы, уметь дать нужный совет, убедить принять перемены.

3. Школа административного управления, которая делает акцент на принципах координации и эффективного управления как специфической деятельности на фирме (А. Файоль, М. П. Фоллет, Р. К. Дэвис, Л. Урвик, Х. Кунц).

Основополагающие идеи:

- ◆ универсальные принципы рациональной организации работы высшего уровня управления;
- ◆ высокая специализация работ;
- ◆ однородность и скоординированность различных заданий согласно общим правилам;
- ◆ ответственность низших руководителей перед высшими руководителями;
- ◆ формализация и безличность при выполнении работ для отсутствия фаворитов, дружбы, невмешательство отдельных личностей;
- ◆ найм согласно технологической квалификации, защита от произвольных увольнений.

Основными подходами к управлению, то есть учениями, выделяющими одну грань управления, стали:

- 1) эмпирический подход;
- 2) подход с точки зрения поведения человека;
- 3) подход с точки зрения социальной системы (Ч. И. Барнард, Г. А. Саймон);
- 4) подход с точки зрения теории принятия решений (Ч. Кепнер, Б. Триго);
- 5) математический подход;
- 6) операционный подход.

Современная среда управления характеризуется турбулентностью, на что управление отвечает быстрой сменой и появлением новых точек зрения на эффективное управление, а также на успешное управление.

Наиболее важный вклад в развитие современных подходов к управлению сделали следующие авторы:

1. Барнард Ч. — автор гипотезы целенаправленных организаций. Элементами организации являются и люди, и техника, и сосредоточение на одном не ведет к оптимизации. Суть его идей:

- ◆ кооперация — действенный способ преодоления физиологических и биологических ограничений, сотрудничество приводит к согласованным эффективным действиям;
- ◆ успех организации зависит от удовлетворенности ее членов;
- ◆ организации могут быть формальные и неформальные (как защита индивидов перед формальной);
- ◆ власть — это информационная связь (команда), так как персонал решает, выполнять или не выполнять распоряжения.

2. Макгрегор Д. и теория X — теория Y: теория X — прямое применение власти в организации; Теория Y — субординация как партнерство в организации.

3. Чандлер А. — автор концепции согласования стратегии и структуры: с изменениями стратегии компаний меняется и их организационная структура. Необходимость стратегических перемен диктуется требованиями внешней среды.

4. Томсон Дж.: теоретическое обоснование взаимосвязи окружающей обстановки и структуры организации через демонстрацию разницы между закрытыми (ориентированы на внутренние факторы) и открытыми организациями.

5. Лоуренс П. и Лорш Дж.: фирмы, для которых характерна стабильность, используют функциональную схему организации и простые системы контроля. Напротив, лидеры в динамичном производстве имеют более децентрализованную форму организации и сложные системы управления. Полученные результаты стали основой для формирования концепции организации как открытой системы.

6. Сайерт Р., Марч Дж., Саймон Г. создали концепцию организации как мусорной корзины: модель нерационального принятия

решений состоит в том, что лица, принимающие решения, не работают в условиях совершенного знания, отсюда возникает неопределенность, являющаяся нормальным состоянием дел. Модель применима к организационной структуре, известной как организованная анархия.

7. Портер М.: теория конкурентных стратегий (экономические и организационные источники сверхнормальной прибыли как результата реализации конкурентных преимуществ).

1990-е годы ознаменовались появлением ресурсной концепции управления (Р. Нельсон, С. Уинтер, Д. Тис, Д. Пенроуз, Р. Рамелт, Дж. Барни, С. Монтгомери, К.К. Прахалад, Г. Хамел), суть которой заключается в трактовке фирмы не как набора бизнесов, а как набора ресурсов, компетенций и способностей фирмы. Ресурсы сами по себе не являются конкурентным преимуществом, они им становятся при использовании их фирмой в осуществлении своих бизнес-процесов.

Фирма прошла от эры стандартизации (последняя треть XIX века), через кастомизацию (первые десятилетия XX века), к инновациям (рубеж XXI века). Бизнес-модели фирмы прошли эволюцию от проникновения на рынок, рыночного сегментирования к разведыванию новых рынков. От функциональной модели организации фирма развилась до дивизиональной, матричной сетевой, и наконец, до деловых альянсов. Однако не следует думать, что функциональные организационные структуры ушли в глубь веков, они продолжают существовать в тех условиях, для которых они наиболее пригодны: стабильная среда и выгоды узкой специализации. Контуры современного этапа в эволюции теории управления сформированы в том числе сетевой концепцией (Р. Майлз, Ч. Сноу), суть которой заключается в том, что приспособление к росту конкуренции на глобальных рынках происходит через формирование и поддержание гибких форм партнерства, стратегических альянсов и деловых сетей между фирмами. Наиболее развитой сегодня

является концепция динамических способностей фирмы (Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен) как способностей к организационным изменениям. Динамические способности — это потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среде.

Российские теоретики управления создали концепции организационного управления (А.А. Богданов), физиологического оптимизма (О.А. Ерманский), узкой базы (А.К. Гастев), производственную трактовку (Е.Ф. Розмирович), концепцию организационной деятельности (П.М. Керженцев), социально-трудовую концепцию управления производством (М.А. Витке) и теорию административной емкости (Ф.Р. Дунаевский). Среди мировой математической школы выделяется Л. Контарович.

Эволюция взглядов на организацию отразила изменения в практике функционирования фирм, которая менялась в зависимости от изменения внешней среды. Скорость изменений постоянно растет и характеризуется как турбулентность на текущем этапе развития фирм. Роль внешней среды в принятии управленческих решений усиливается. Это отразилось во взглядах теоретиков управления, которые изменили представления о фирме от закрытой системы к открытой. Скорость смены доминирующих концепций в управлении также растет стремительно в связи с ростом скорости изменений внешней среды.

Контрольные вопросы к теме

1. Что стало двигателем научной управленческой мысли?
2. Почему наука управления отстала от практики?
3. Как шла эволюция задач и систем управления?
4. Идентифицируйте школу управленческой мысли, для которой характерны следующие утверждения:
  - А) счастливый рабочий — производительный рабочий;
  - Б) на этой работе двое — это компания, а трое — толпа;

В) статистический анализ показывает, что мы должны ожидать возникновения проблем в феврале.

6. Какие подходы в управлении доминируют на современном этапе и почему?

Список рекомендуемой литературы по теме

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Москва : Экономика, 1989.

2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва : Дело, 2012.

3. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер. Санкт-Петербург, 1993.

4. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл. Москва, 1993.

5. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. Москва : Прогресс, 1991.

6. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. Москва, 2000.

7. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. Москва, 2002.

## Глава 2. Понятие управления

Управление — выполнение функций управления (планирование, координация, мотивация и контроль) для воздействия на объект управления в целях субъекта. Под планированием понимают постановку целей работ организации и определение путей их достижения. Координация включает в себя распределение полномочий и ответственности, а также функциональных областей деятельности между участниками организации. Мотивация — это побуждение себя и других на достижение целей организации. Контроль подразумевает сравнение текущего состояния дел с целями организации и ликвидацию отклонений.



В связи с данным определением возникает сразу несколько важных для понимания управления замечаний:

1. Не бывает бесцельного управления, всегда управленческое действие, управленческое решение преследует собой какую-либо цель, более или менее значимую.

2. Всегда в процессе управления есть две стороны: субъект, который управляет, и объект, который исполняет принятое решение. В качестве субъекта могут выступать отдельные лица (директор, начальник участка, руководитель проекта), группы лиц (совет директоров, коллегия) и даже организации (министерство). Субъект управления также разнообразен в зависимости от ситуации: рабочий, творческая группа, группа предприятий и т. д.

3. Выделяют четыре крупных функции управления: специфические виды управленческих работ, которые каждый менеджер выполняет независимо от своей должности и размера организации: планирование, координация, мотивация и контроль.

Приведем понятие управления, которое дал один из столпов науки управления Питер Дракер, сторонник эмпирической школы управления: управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы формулировать цели организации и достичь их.

Менеджмент — прикладное управление, управление в организации. Менеджмент — это только часть большой области деятельности под названием «управление», ведь управлять можно механизмами, процессами. Мы же будем с вами говорить об управлении в организации и зачастую об управлении в коммерческой организации.

Выделяют различные подходы к определению сущности и содержания менеджмента: это функция, наука, искусство, процесс, орган управления, категория людей.

Можно выделить три типа управления в организации в зависимости от роли в принятии решений субъекта управления (управляющего) и объекта управления (подчиненного):

- 1) жесткое, или программное, управление;
- 2) регулирование поведения управляемого объекта;
- 3) самоуправление.

Каждый из этих типов пригоден для определенного класса управленческих ситуаций и не является плохим или хорошим. Но неправильное использование определенного типа управления может привести к снижению эффективности работы организации, а в ряде случаев и к ее полному развалу.

Представим все три типа управления в виде схем, где  $S$  — субъект управления (руководитель),  $O$  — объект управления (подчиненный),  $R$  — результат управленческого действия. Стрелочками обозначим прямые и обратные связи между субъектом и объектом управления.

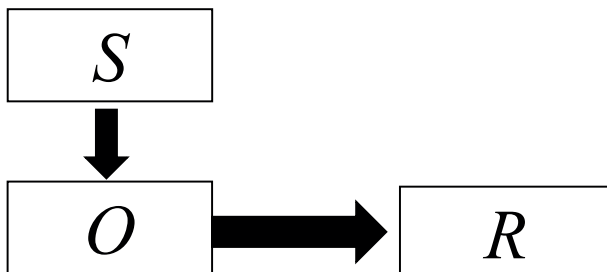


Рис. 2. Жесткое, или программное, управление

Данный тип управления предполагает, что вся полнота информации находится у руководителя, подчиненный выполняет функцию исполнителя и не принимает участия ни в разработке, ни в принятии решения. Жесткое управление подходит для чрезвычайных ситуаций или ситуаций, когда принимаются простые повторяющиеся решения, не требующие обсуждений с участниками коллектива, а способностей руководителя достаточно для того, чтобы справиться с разработкой алгоритма решения. Кроме того,

этот тип подходит для стабильных условий хозяйствования компании.

Жесткое управление не может быть использовано эффективно, поскольку непригодно для работы творческих коллективов, в ситуациях быстро изменяющейся внешней среды.

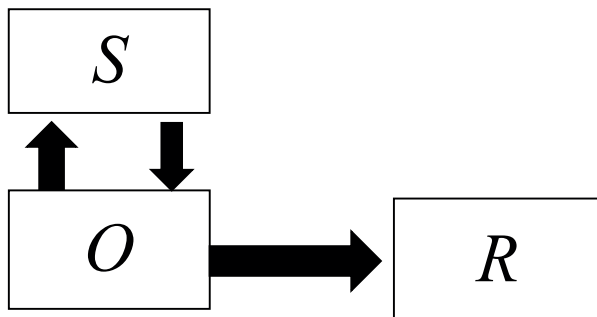


Рис. 3. Регулирование поведения управляемого объекта

От первого типа управления второй отличается наличием не только прямой, но и обратной связи между субъектом и объектом управления. Подчиненный не просто исполнитель управленческого решения, но он также принимает участие в его разработке, следовательно, он обладает определенными компетенциями для этого, а также чувствует свою причастность к принятому решению.

Однако всю полноту ответственности за принятое решение несет руководитель, дистанция между субъектом и объектом управления в данной модели управленческого поведения очевидна и не нарушается.

Данный тип управления пригоден для решения нестандартных задач, которые требуют всестороннего обсуждения, кроме того, благодаря наличию формализованных связей, он может применяться в довольно крупных трудовых коллективах.



Рис. 4. Самоуправление, самоорганизация

В данном типе управления связи между субъектом и объектом управления настолько тесные, что зачастую стороннему человеку невозможно сразу визуально определить, кто в коллективе руководитель. Все решения принимаются и разрабатываются совместно с подчиненными. Но ответственность за результат деятельности организации все-таки несет руководитель, в том числе перед органами государственного регулирования и контрагентами организации.

Такой тип управления невозможно применить в крупных организациях, так как коммуникационные связи очень хаотичны. Самоуправление возможно в мелких творческих организациях либо в подразделениях крупных организаций (например, рекламные агентства, консалтинговые компании).

Слагаемые успешного управления, по Питеру Дракеру:

- ◆ Выживание — это элемент управленческого дарвинизма: выживают лишь те организации, которые умеют приспособиться к изменяющимся условиям внешней среды.
- ◆ Результативность и эффективность: результативность оценивает размер полученного результата, а эффективность — как этот результат был получен, насколько велики затраты времени и ресурсов организации.
- ◆ Производительность также оценивает эффективность использования человеческих ресурсов в организации и ее технической базы.
- ◆ Практическая реализация: важно не только качественно планировать свои действия, но и доводить задуманное до реального воплощения.
- ◆ Успех — это мерило работы организации, одним из подходов к оценке успеха является достижение цели организации.

Ситуационный и системный подходы к управлению являются на сегодня одними из наиболее используемых при принятии и разработке управленческого решения. Они подразумевают, что организация, являясь открытой сложной системой, каждый раз попадает в новую ситуацию, которая воздействует в большей степени на те или иные элементы системы. Менеджер должен принимать во внимание в первую очередь именно те элементы организации, которые являются в данной ситуации системообразующими.

Таким образом, управление как вид человеческой деятельности существует много тысячелетий и присущ всем организациям, независимо от их типа и размера. Менеджмент как прикладное управление изучается студентами для овладения навыками управления в организациях. Управление — настолько общее понятие, что его нельзя определить через более общее понятие, поэтому существуют традиции определения сущности управления через определение его функций, которые являются универсальными для любой организации. Однако, в зависимости от типа организации и ситуации, в которой производится управленческое воздействие, различаются роли руководителя и подчиненного в принятии управленческого решения. В зависимости от этого выделяют тип управления, описанный в данной главе.

#### Контрольные вопросы к теме

1. Приведите примеры субъектов, объектов и результатов управления в коммерческой организации.
2. Управление и менеджмент: в чем сходство и различие?
3. При каких условиях необходимо использовать жесткое, или программное, управление? Назовите ограничения на применение этой модели.
4. Приведите примеры организаций, где может применяться регулирование поведения управляемого объекта и саморегулирование (самоуправление).

5. Перечислите функции управления. Являются ли они универсальными для организаций любого типа и размера?

6. Охарактеризуйте кратко основные функции менеджмента.

Список литературы к теме

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Москва : Экономика, 1989.

2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедури. Москва : Дело, 2012.

3. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер, Ф. Хедури. Санкт-Петербург, 1993.

4. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл. Москва, 1993.

5. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Я Яколла. Москва: Прогресс, 1991.

6. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. Москва, 2000.

7. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. Москва, 2002.

### Глава 3. Организация и ее среда

Организация — это сознательно координируемое социальное образование (группа людей) с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

Так как организация — это группа, возникают проблемы, связанные с ее управлением, с тем, чтобы группу организовать:

1. Координация: необходимо координировать разрозненные действия людей в группе.

2. Множественность целей: каждый человек приходит в организацию, чтобы добиться удовлетворения его собственных целей,

которые далеко не всегда совпадают с целями самой организации; искусство менеджера заключается в том, чтобы понять истинные цели работников и сделать так, чтобы в обмен на достижение личных целей работник достигал целей организации.

3. Оппортунизм — это достижение собственных целей, отличных от целей организации (группы), в ущерб и за счет организации или группы; оппортунизм сокращает эффективность организации, возникает там, где контроль за деятельностью членов организации слаб либо мотивация к добросовестному поведению мала.

4. Проблема измерения — это проблема определения вклада каждого участника организации в общий результат; далеко не всегда можно точно сказать, какая доля общей работы сделана конкретным человеком, следовательно, трудно определить вознаграждение, которое покажется справедливым, и может возникнуть проблема — демотивация сотрудника.

*Необходимость управления в организации вытекает из всего, в противном случае организация распадается или функционирует предельно неэффективно.*

Общие характеристики организации:

- ◆ ресурсы есть в любой организации как ее основа. Все ресурсы укрупненно можно разбить по категориям: труд, земля, капитал и предпринимательская способность;
- ◆ зависимость от внешней среды: ни одна организация не может быть изолирована, но для каждой организации есть своя среда, которая в большей или меньшей степени воздействует на организацию и испытывает на себе ее ответное воздействие;
- ◆ горизонтальное разделение труда, образующее области управления — специфические работы по управлению, выполняемые для организации в целом: производство, маркетинг, кадры, финансы, НИОКР, снабжение и поставки и др.;
- ◆ вертикальное разделение труда, формирующее уровни управления (рис. 5):

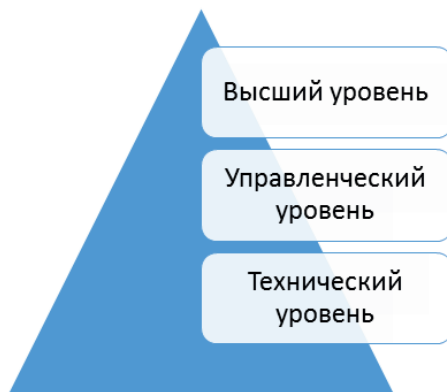


Рис. 5. Уровни управления в организации

1. Высший, или стратегический, или инвестиционный, уровень управления (генеральный директор и его заместители, совет директоров) отвечает на вопросы: что производить? (продукт, отрасль); для кого производить? (потребитель, рынок); как конкурировать? (тип конкурентного преимущества: лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование).

2. Средний, или управленческий, уровень управления (начальники функциональных отделов, служб) отвечает на вопрос: как производить? В широком плане это вопрос о выборе технологий.

3. Низший уровень управления, или технический, отвечает на вопрос «как производить?» с точки зрения поставок и выпуска (начальники цехов, участков).

Основная исследовательско-аналитическая компетенция менеджера — уметь анализировать внутреннюю и внешнюю среду и их влияние на принятие решений в организации.

Внутренняя среда организации — это ситуационные факторы внутри организации. К ним относятся:

- ♦ цели — конечные желаемые состояния;
- ♦ задачи — работы, которые необходимо выполнить для достижения целей;



- ♦ структура — совокупность областей и уровней управления, сформированных в определенном порядке, для достижения целей организации;
- ♦ технология — способ преобразования ресурсов в готовый продукт. Есть несколько классификаций технологий, среди которых выделяются классификация по Джоан Вудворд: массовое производство, серийное и штучное; классификация по Джеймсу Томпсону: многозвенная технология (серии взаимозависимых заданий, которые должны выполняться в определенной последовательности); посредническая технология (действует в рамках процесса, в ходе которого сближаются группы желающих вступить в отношения взаимозависимости людей); интенсивная технология (использует конкретные навыки, приемы или услуги для внесения конкретных изменений в конкретный продукт на входе);
- ♦ люди — персонал организации, с их целями, установками, ожиданиями, возможностями, компетенциями, потенциалом.

В конце 1980-х гг. стала распространяться идея представления организации в виде системы бизнес-процессов (бизнес-системы), а управление ее деятельностью — как управление бизнес-процессами. Под бизнес-системой понимается система отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, отрасли и на рынке. В рамках бизнес-процессов организация представляется как динамическая система со своими входами и выходами.

Внешняя среда организации сама по себе является системой, состоящей из взаимосвязанных элементов, которые, изменяясь, влияют на организацию прямо или косвенно.

Кратко описанная в первой главе данного пособия эволюция школ управления отражает в том числе и эволюцию взглядов на роль внешней среды в работе организации. С появлением концепции стратегического управления именно внешняя среда выдвигает

гается на первый план как совокупность факторов, определяющих причину существования организации, основные характеристики ее развития: отраслевая принадлежность, масштаб деятельности, тип конкурентного преимущества.

Традиционным уже подходом к изучению внешней среды организации стало ее разделение на среду прямого и косвенного воздействия в рамках системного подхода. К среде прямого воздействия относятся такие элементы, которые оказывают на организацию непосредственное влияние и испытывают на себе ее ответное воздействие. К элементам среды косвенного воздействия относятся те, что испытывают на себе и оказывают на организацию опосредованное воздействие.

К элементам внешней среды прямого воздействия относятся:

- ◆ потребители;
- ◆ поставщики;
- ◆ органы государственного регулирования;
- ◆ конкуренты;
- ◆ законы;
- ◆ трудовые ресурсы.

К элементам среды косвенного воздействия относятся:

- ◆ состояние экономики;
- ◆ экология;
- ◆ научно-технический прогресс;
- ◆ социум;
- ◆ политика и пр.

Однако следует отметить, что в ряде случаев состав среды прямого и косвенного воздействия может изменяться. Это зависит в основном от того, в какой отрасли, на каком рынке функционирует организация. Например, такие характеристики внешней среды косвенного воздействия, как учетная ставка или курс национальной валюты, могут оказывать гораздо более существенное влияние для коммерческого банка, нежели нефинансового учреждения. Поэтому состав сред может меняться.

Основные характеристики внешней среды, которые необходимо учитывать при принятии организационных решений<sup>2</sup>:

- ◆ сложность;
- ◆ взаимосвязанность;
- ◆ подвижность;
- ◆ неопределенность.

Сложность внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами. Простыми являются среды, которые имеют сравнительно немного элементов, а существующие элементы очень похожи друг на друга и легко понимаемы. Сложная комплексная среда подразумевает наличие большого количества факторов, каждый из которых может существенно отличаться от других, взаимосвязь между ними очень сложно выявить и проанализировать. В конкретной ситуации на функционирование организации оказывает влияние большое число условий и факторов. Они имеют различную природу.

Сложность внешней среды проявляется не только в большом числе и многообразии ее элементов, но и в их взаимосвязях — степени тесноты связей между элементами внешней среды. Здесь можно выделить два уровня взаимосвязей: это взаимосвязи элементов одного фактора, а также взаимосвязи между различными факторами внешней среды. Сложность внешней среды по-разному влияет на различные внутренние переменные организации, что особенно наглядно проявляется при сложной структуре организации.

Следующей важной характеристикой является подвижность внешней среды, то есть скорость, с которой в ней происходят изменения. Соответственно различают статичные и динамические среды. Статичная внешняя среда остается стабильной и неменяющейся на протяжении какого-то периода времени. Работать в ста-

---

<sup>2</sup> Ружанская Л. С., Яшин А. А., Солдатова Ю. В. Теория организации : учебное пособие. М. : ФЛИНТА, 2016.

бильной среде гораздо проще, чем в быстро изменяющейся, однако с этой простотой сталкивается не одна, а все работающие в ней организации, что нивелирует преимущества их друг перед другом. В динамичной внешней среде резко возрастает ценность информации как управленческого ресурса.

Четвертая характеристика — неопределенность внешней среды. Для учета сложности и динамичности внешней среды при разработке управленческих решений необходима информация. Однако достоверность такой информации на момент принятия решения всегда ограничена. Ограничены и возможности организации в получении и уточнении информации для конкретной ситуации. Под воздействием усложнения внешней среды, ее динамизма потребность в информации возрастает, а возможность ее получения для конкретной, быстро меняющейся ситуации сокращается. Это приводит к усилению неопределенности внешней среды.

Основная тенденция в развитии внешней среды всех организации — ее турбулентность. Турбулентность может быть выражена/обусловлена:

- внешними шоками;
- моделью экономического цикла;
- кризисами.

Это напрямую влияет на:

- стратегии компаний и их изменение;
- задачи государства.

Контрольные вопросы к теме

1. Перед вами должностная инструкция начальника бюро экономического анализа планово-экономического отдела, дополните ее:

«Общие положения: 1. Начальник Бюро (НБ) непосредственно подчиняется ..... НБ руководствуется в своей работе Положением о планово-экономическом отделе и настоящей должностной инструкцией. На должность НБ назначаются

лица с высшим экономическим или инженерно-экономическим образованием и стажем экономической работы не менее трех лет.

Обязанности: 1. Организовывать совместно с другими отделами комплексный анализ деятельности организации и ее подразделений для выявления резервов и разрабатывать рекомендации, направленные на выпуск конкурентоспособной продукции.

.....

Права: 1. Участвовать в анализе рыночной информации.

2. Докладывать руководству ПЭО о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.....

Ответственность. 1..... »

2. В чем заключается специфика управленческого труда? Опишите распределение управленческого процесса по уровням управления.

Список рекомендуемой литературы по теме

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Москва : Экономика, 1989.

2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва : Дело, 2012.

3. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер. Санкт-Петербург, 1993.

4. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл. Москва, 1993.

5. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. Москва : Прогресс, 1991.

6. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. Москва, 2000.

7. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. Москва, 2002.

---

## ЧАСТЬ 2. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

### Глава 4. Коммуникации в деловой среде

---

#### 4.1. Понятие и роль коммуникаций в управлении организацией

**В** деловой среде коммуникации для руководителя имеют огромное значение, так как постоянные изменения в политической и экономической обстановке заставляют менеджеров применять все более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией.

Коммуникация — это обмен информацией, на основе которой руководитель принимает эффективные решения и доводит их до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности реализовываются. Цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффектив-

ного общения участвующих в обмене сторон: обмен информацией происходит в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

Информация, как внешнее проявление коммуникации, ее результат и средства, играет центральную роль в коммуникационном существовании человека. Руководитель большую часть своего времени тратит на коммуникации, так как он реализовывает свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря уже об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникацию связующим процессом.

#### 4.2. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, определим элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента:

- 1) отправитель — лицо, задумавшее передать информацию;
- 2) сообщение — собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено;
- 3) канал — средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, устная речь, компьютерные сети, доставка письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть;
- 4) получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапы обмена информацией:

- 1) зарождение идеи, сообщения;
- 2) кодирование и выбор канала.

Кодирование — это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

- 3) передача — использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь — это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем. Обратная связь делает коммуникацию эффективной и формирует, что желаемый результат достигнут.

#### 4.3. Формы организационных коммуникаций

1. Вертикальные коммуникации в рамках организации.
2. Горизонтальные коммуникации внутри организации.
3. Неформальные коммуникации.

Каждая из этих форм предполагает использование устной или письменной форм коммуникаций.

Вертикальные коммуникации осуществляются по нисходящей или восходящей формальным линиям между руководителями и подчиненными и могут вовлекать в процесс обмена информацией несколько уровней в организации. По нисходящим коммуникациям передаются сообщения о целях и стратегиях, текущих за-



дачах, новых процедурах и правилах, должностных инструкциях и предстоящих изменениях в организации, обратная связь по результатам деятельности и др. По восходящим коммуникациям поступают сообщения о возникающих проблемах, идеях и предложениях, отчеты о результатах деятельности и другая контрольная информация, жалобы и просьбы и т. д.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между разными отделами, подразделениями, находящимися на одном уровне в организации, и между коллегами по работе внутри этих подразделений. Цель этих коммуникаций — координация и кооперация работы взаимосвязанных подразделений, решение проблем внутри отделов, консультирование друг друга. Для согласования работы разных подразделений иногда создаются специальные группы, комитеты, комиссии, назначаются консультанты, создаются матричные структуры, в которых большую роль играют горизонтальные связи. Хорошо налаженные коммуникации помогают обеспечить организационную эффективность.

Каналами неформальных коммуникаций можно назвать каналы распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются неформальными каналами для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений.

Конечно же, в организационных коммуникациях существуют различные барьеры:

- ♦ **Искажение сообщений:** когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно, в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не со-

гласен с сообщением. В этом случае руководитель модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Искажение сообщений при обмене информацией может возникать также вследствие фильтрации. Фильтрации сообщений возникают по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. Поскольку именно руководители определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания.

- ◆ Информационные перегрузки: преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией.
- ◆ Неудовлетворительная структура организации: если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставлен-

ных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

- ◆ Семантический барьер — непонимание профессионального сленга.
- ◆ Неумение слушать.
- ◆ Осознанное и неосознанное искажение информации.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

#### 4.4. Способы совершенствования коммуникаций в организациях

Регулирование информационных потоков: руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации, собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах.

Управленческие действия: регулирование информационного потока — лишь один пример из числа действий руководите-

ля по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля — вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

Системы обратной связи: в той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников — еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов:

- ◆ четко ли доведены до них цели их деятельности;
- ◆ с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;

- ♦ получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы;
- ♦ открыт ли их руководитель для предложений;
- ♦ информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия их предложений или отказа. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «Работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Современная информационная технология: последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организаци-

ях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта — эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных офисах, разных городах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения.

Коммуникационный процесс в организационной среде трудно представить без межличностной коммуникации, так как она играет важную роль в управлении организацией.

Межличностная коммуникация — это процесс обмена информацией и ее интерпретация двумя или несколькими индивидами, вступившими в коммуникационное взаимодействие. Межличностную коммуникацию трудно представить без коммуникационных сетей и коммуникационных стилей.

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе людей с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением. Задача руководителя — создавать в организации коммуникационные сети, которые состоят из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства, от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями орга-

низации: между заместителями, начальниками отделов, подчиненными. Диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого строится коммуникационное взаимодействие с другими. Бывает много разных стилей, которые люди используют в межличностной коммуникации, также как и много подходов к определению этих стилей. Если человек знаком со стилем, то это поможет ему определить, как вести себя и чего можно ожидать от поведения других людей, связанного с определенным стилем. Можно выделить пять стилей в межличностной коммуникации:

- ◆ открытие себя;
- ◆ реализация себя;
- ◆ замыкание в себе;
- ◆ защита себя;
- ◆ торговля за себя.

Коммуникационный стиль «открытие себя» характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего индивида.

Коммуникационный стиль «реализация себя» характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль «замыкание в себе» характеризуется одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя,

не давая другим познать его. Этот стиль часто используют интроверты, люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположения и чувств к другим.

Коммуникационный стиль «защита себя» характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычные индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят их обсуждать.

Коммуникационный стиль «торговля за себя» характеризуется умеренной открытостью и умеренной обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Коммуникации важны во всех сферах деятельности человека. И чем эффективней коммуникационный процесс, тем больше у нас открывается возможностей для эффективной работы. Таким образом, коммуникация выполняет роль связующего звена между функциями управления, планирования, организации, мотивации и контроля.

#### Контрольные вопросы к теме

1. Дайте определение понятиям коммуникации и информации.
2. Объясните этапы коммуникационного процесса и его элементы.
3. Каково значение обратной связи в коммуникационном процессе?
4. Назовите коммуникационные барьеры, возникающие при обмене информацией в организации.
5. Какова роль коммуникации в управленческой деятельности?
6. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей организаций?
7. Рассмотрите коммуникационный процесс на примере конкретной организации (подразделения).
8. Приведите примеры коммуникационных барьеров в организации.



9. Опишите коммуникационные сети в организации.

10. Назовите способы, с помощью которых можно совершенствовать коммуникации в организации.

Список рекомендуемой литературы по теме

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. Москва : Дело, 2014. 275 с.

2. Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д. С. Мунтон ; пер. с англ. И. Ющенко. Киев : Высшая школа, 2013. 274 с.

3. Балашов А.П. Основы менеджмента: учебное пособие / А.П. Балашов. Москва : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. 288 с.

4. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин. Москва : Проспект, 2013. 320 с.

5. Дафт Р.Л. Менеджмент / Л. Дафт. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 863 с.

6. Коротков Э.М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. Москва : Юрайт, 2012. 640 с.

7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О.И. Медведь. Москва : Вильямс, 2012. 672 с.

## **Глава 5. Принятие решений в организации**

### **5.1. Основные подходы к принятию управленческого решения**

Решение — результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям:

- а) бездействие;
- б) выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Управленческое решение — это выбор, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции

и направленный на достижение целей организации. Таким образом, управленческим решением является любой документ, слово или действие, которые имеют смысл и направлены на реализацию этого решения.

Следует отметить, что управленческое решение является результатом коллективного творческого труда, всегда носит социальный (общественный) характер. Даже когда руководитель один разрабатывает решения, коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс.

Признаки управленческого решения:

1. Направленность на систему организации коллективного труда.
2. Принятие решения при наличии острой проблемы, угрожающей существующей системе.
3. Связь принятия решения с обработкой информационного потока по решаемой проблеме, отбор путей анализа оптимального решения.

В современное время существует несколько подходов к управлению:

- ♦ *процессный* подход, когда принятие управленческих решений представляется непрерывной серией взаимосвязанных управленческих функций: постановка цели, планирование, организация, мотивация, контроль;
- ♦ *ситуационный* подход: применение различных методов определяется ситуацией. Не существует «лучшего» способа управления. Самый эффективный метод в конкретной ситуации — метод, который более всего соответствует данной ситуации;
- ♦ *системный* подход — направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

Из них наиболее часто применяемым и доказавшим на практике свою эффективность является системный подход. Первое научное обоснование опубликовал американский ученый в области социальных, политических и экономических наук Герберт Саймон (1916–2001 гг.), которому в 1978 г. была присуждена Нобелевская премия по экономике за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях и компаниях. Он предложил в качестве основы поиска и принятия управленческого решения простую *3-этапную схему*: обдумывание, проектирование вариантов решения (генерация альтернатив), выбор. Позднее Герберт Саймон расширил схему до более усложненной, *6-этапной*, которую уже можно применять на практике: ощутить наличие проблемы, сформулировать и уточнить цель, определить критерии, которым должно удовлетворять успешное решение, спроектировать варианты решения (генерация альтернатив), сравнить варианты с критериями, выбрать наилучший вариант.

Продолжением развития схем принятия управленческих решений Г. Саймона можно считать введение обратной связи (ОС) при оценке/сравнении вариантов с критериями. Таким образом, получилась схема принятия руководителем решений, состоящая из восьми этапов. Продолжая расширять схему и детализировать, получаем наиболее полную и применимую на практике и в то же время компактную *12-этапную схему* разработки и принятия управленческого решения. Схема дополняется блоками: «Анализ состояния управляемого объекта. Есть ли отклонения?», «Сбор информации, ее обработка и анализ. Выявление ограничений», «Разработка сценариев развития ситуации», «Разработка плана/планирование последовательности реализации управленческого решения (УР)» (в соответствии с 8-этапным процессом планирования), «Анализ результатов управляющего воздействия (ОС). Оценка качества и эффективности УР (архивирование УР в базе данных (БД))».

Выделяют следующие подходы к принятию управленческого решения:

- ◆ подход на основе теории управления,
- ◆ модель Карнеги,
- ◆ модель инкрементального процесса принятия решения,
- ◆ модель мусорного ящика.

*Подход на основе теории управления* является основой рационального подхода, используемого менеджерами при принятии решений. Теория управления как отдельная наука возникла во время Второй мировой войны и имела поразительный успех при решении многих военных задач. Этот подход к принятию решений проник в корпорации и школы бизнеса, где изучались и разрабатывались необходимые методики.

Теория управления — отличный инструмент для принятия решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены.

Одна из проблем, связанных с теорией управления, заключается в том, что количественная информация, как правило, небогата. Неформальные сигналы, которые выявляют существование проблемы, должны восприниматься непосредственно самими менеджерами. Окончательное решение наряду с количественными показателями может включать в себя также и качественные.

*Модель принятия решений в организации*, известная как модель Карнеги, была сформулирована в совместной работе Ричарда Кайерта, Джеймса Марча и Герберта Саймона и получила такое название потому, что все эти авторы так или иначе были связаны с университетом Карнеги — Меллон. К решениям на уровне организации подключаются многие менеджеры, и окончательный выбор решения менеджеры могут сделать только в коалиции.

Коалиция — альянс между несколькими менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритеты проблемы.

Создавать коалиции при принятии решений необходимо, так как:

- ◆ нередко бывает, что цели организации не определены, а оперативные задачи подразделений противоречивы;
- ◆ создание коалиций способствует выработке решения, которое поддерживается всеми заинтересованными сторонами.

*Модель инкрементального процесса принятия решений* акцентирует внимание на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса — с момента обнаружения проблемы до момента ее решения. Схема принятия решений состоит из нескольких стадий.

Фаза идентификации начинается с осознания. Осознание означает, что один или несколько менеджеров начинают осознавать, что существует некая проблема и нужно принять решение.

Фаза разработки. На ней формулируется решение. Разработка решения идет по одному из двух направлений. Во-первых, могут быть использованы процедуры поиска альтернатив в рамках набора готовых решений, имеющихся у организации. Другое направление разработки — это проектирование решения, ориентированного на клиента. Потребность в нем появляется тогда, когда проблема необычна и существующий опыт, таким образом, не помогает. Разработка решения — это инкрементальная процедура «нащупывания» и построения решения, «кирпичик за кирпичиком».

Фаза выбора наступает тогда, когда из нескольких решений выбирается одно. Оценка и выбор могут производиться тремя способами. Форма высказывания авторитетного мнения используется тогда, когда окончательный выбор — за одним человеком, который делает этот выбор, полагаясь на собственный опыт.

Когда организация пришла к окончательному решению, его надо санкционировать — утвердить на всех уровнях.

*Модель мусорного ящика* была разработана с целью объяснения схемы принятия решений в организациях, чья деятельность является в высшей степени неопределенной. Майкл Коэн, Джемс Марч и Джон Ослен, стоявшие у истоков создания этой модели,

назвали условия крайней неопределенности организационной анархией, которая представляет собой экспериментально-демократичную организацию. Организационная анархия не полагается на нормальную, вертикальную иерархию власти и бюрократические правила принятия решений. Она характеризуется тремя признаками:

- 1) проблематичность предпочтений;
- 2) нечеткая, плохо понимаемая технология. Причинно-следственные связи внутри организации сложно выявить;
- 3) текучесть кадров.

Решения в модели — результат независимых потоков событий, происходящих внутри организации. Имеются четыре вида потоков событий, имеющих отношение к процессу принятия решений в организациях:

- 1) проблемы;
- 2) потенциальные решения;
- 3) участники принятия решения;
- 4) благоприятные возможности для выбора.

С учетом концепции четырех потоков общая схема принятия решений в организации приобретает случайный характер. Проблемы, предлагаемые решения, участники и выбранные решения — все это проходит через организацию. В определенном смысле организация является большой корзиной для мусора, в которой все эти потоки смешиваются.

Таким образом, наблюдая организацию в целом и рассматривая ее в крайней степени неопределенности, можно увидеть, что есть проблемы, которые не решаются, и есть решения, которые не срабатывают. Решения не поддаются упорядочиванию и не являются результатом пошаговой логической последовательности. Ситуация может быть настолько сложной, что решения, проблемы и результаты совершенно независимы друг от друга. Когда они сталкиваются, то какие-то проблемы решаются, но большинство так и остаются нерешенными.

## 5.2. Типы и формы управленческих решений

В основе классификации управленческих решений могут лежать различные основания, но вне зависимости от типа эти решения должны в равной степени соответствовать общим требованиям, разрабатываться и приниматься сообразно технологии.

Основания типологизации управленческих решений:

- ◆ по характеру целей — операционные, тактические, стратегические;
- ◆ по количеству рассматриваемых целей — одноцелевые и многоцелевые;
- ◆ по характеру задач и содержанию — экономические, организационные, технологические, экологические, политические и т. д.;
- ◆ по причинам (источнику) возникновения — ситуационные, программные, инициативные, по предписанию (максимально притупляют инициативу сотрудников), эпизодические, периодические;
- ◆ по функциональному содержанию — плановые, организационные, контролирующие, прогнозные, регулирующие, учетные, аналитические, мотивационные;
- ◆ по уровням иерархии — решения высшего уровня менеджмента, решения среднего уровня менеджмента, решения первого уровня;
- ◆ по исходным методам формализации — графические, математические, эвристические, текстовые;
- ◆ по организационному оформлению — жесткие, ориентирующие, гибкие, нормативные;
- ◆ по психологическому содержанию — запрещающие (руководитель отказывает в поддержке предложения, отменяет задуманные подчиненными меры, запрещает отдельные действия, что чревато потерей опоры в коллективе), разрешающие и конструктивные (принимаются менеджером якобы по подсказке со стороны членов коллектива);

- ◆ по характеру организации разработки — единоличные, коллегиальные, коллективные (консультативные, совместные, парламентские);
- ◆ по временному горизонту — перспективные и текущие;
- ◆ по периоду реализации — долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
- ◆ по частоте принятия — выборочные и систематические, повторяющиеся и разовые;
- ◆ по широте охвата — общие и специальные;
- ◆ по степени уникальности — рутинные (принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий), селективные (инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах), адаптационные (рассчитаны на дополнительные, непредусмотренные трудности, что требует сочетания творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями) и новаторские (принимаются в сложных, непредсказуемых ситуациях и содержат нововедения);
- ◆ по предопределенности — запрограммированные (стандартные и повторяющиеся, принимаемые по типичным ситуациям) и незапрограммированные (решения, принимаемые в новых ситуациях и носящие разовый творческий характер, во многом зависящие от здравого смысла и интуиции);
- ◆ по степени неопределенности — детерминированные (принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации), вероятностные (принимаемые в условиях риска), неопределенные (принимаемые в условиях практически полного отсутствия информации по проблеме);
- ◆ по способу передачи — вербальные, письменные, электронные;
- ◆ по отражению личности менеджера — уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные;



- ♦ по технологии принятия — стандартные, бинарные («за — против»), многоальтернативные, инновационные;
- ♦ по степени регламентации — регламентирующие, ориентирующие, рекомендуемые.

Представленные типы могут быть расширены, так как управленческие решения очень разнообразны. Если рассматривать решения, принимаемые руководителями, то они будут, как правило, комбинированными, то есть будут содержать признаки нескольких типов. При этом, решая сложные задачи, можно использовать стандартные методики и правила выбора решения, применявшиеся в предыдущей работе.

Контрольные вопросы к теме

1. Дайте определения понятиям просто решения и управленческого решения. В чем проявляется специфика управленческого решения?

2. Каковы основные этапы достижения и реализации управленческого решения с позиции системного подхода?

3. Какие признаки определяют управленческое решение?

4. Покажите на примере, как модель принятия решения по Саймону может быть использована в рамках структурированного подхода к решению проблем. В работе обязательно использование методик проектирования УР (двумерный список, дерево решений, причинно-следственная диаграмма). Для примера могут быть использованы реальные или условные ситуации, например принятие решения:

- ♦ по увольнению/неувольнению сотрудника из-за плохой работы;
- ♦ по увеличению реализации продукции;
- ♦ по выбору поставщика;
- ♦ по улучшению качества продукции;
- ♦ по повышению мотивации персонала и т. д.

### Список рекомендуемой литературы по теме

1. Смирнов Э. А. Управленческие решения : учебник для вузов / Э. А. Смирнов. Москва : РИОР, 2010.
2. Саак Э. А. Разработка управленческого решения в системе государственного и муниципального управления : учебник для вузов / Э. А. Саак, В. Н. Тюшняков. Санкт-Петербург: Питер, 2007.

---

## ЧАСТЬ 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

---

### Глава 6. Планирование в организации

---

Мудрость — это способность видеть отдаленные последствия текущих действий, готовность пожертвовать быстрым выигрышем ради будущих выгод, а также способность контролировать то, что находится в нашей власти, и не печалиться о неподконтрольном.

По существу, человеческая мудрость выражается в отношении к будущему. Гадалка всего лишь предсказывает будущее, мудрый человек старается контролировать его.

*Р. Акофф «Акофф о менеджменте»<sup>3</sup>*

Планирование есть процесс принятия и оценки множества взаимозависимых решений, предворяющих определенную деятельность в будущем, при условии, что желаемое будущее состояние не будет достигнуто без определенных действий и есть вероятность того, что соответствующие действия приведут к благоприятному результату оптимальным способом. Планирование — один из наиболее сложных и трудоемких видов интеллектуальной деятельности.

Специфические черты планирования как принятия решений:

1. План — это управленческое решение, принятое заранее, до начала действий, а планирование есть функция управления,

---

<sup>3</sup> Акофф Р. Акофф о менеджменте. СПб. : Питер, 2002. С. 46.

оно представляет собой деятельность по принятию предварительных решений. Чтобы достичь определенного результата к установленному сроку, нужно определить, что делать и каким образом, следовательно, решения должны быть приняты заранее.

2. Планирование необходимо тогда, когда достижение желаемого будущего состояния предполагает принятие системы решений. Главная сложность планирования вытекает скорее не из самих решений, а из их взаимосвязанности. Система решений имеет следующие особенности:

а) она слишком сложна для одновременного рассмотрения, поэтому необходимо разделение на этапы, которые разрабатываются последовательно или параллельно, а также нужно выделять функциональные области, в которых решения будут приниматься;

б) ее нельзя разбить на независимые подсистемы, следовательно, она не может быть разделена на независимые отдельные решения. Задачи взаимозависимы, учитывают последующие и предыдущие решения, поэтому план составляется до начала конкретных действий, а планирование является процессом.

3. Планирование — это процесс, направленный на создание одного или нескольких будущих состояний, которые желательны и которые не появятся сами собой, без определенных усилий.

Термин «стратегическое управление» был введен в научный оборот в начале 1970-х гг. для обозначения различий между управлением текущими производственными процессами и управлением на высшем уровне. В центре внимания — внешнее окружение объекта управления. Итак, стратегическое управление — это процесс взаимосвязи организации и ее окружения, проявляющийся в реализации миссии и целей организации посредством оптимального распределения ресурсов.

Различие между стратегическим и тактическим планированием является скорее относительным, чем абсолютным. Так, реше-

ние, которое один менеджер воспринимает как стратегическое, другому может представляться тактическим ходом.

Таблица 1

### Сравнение стратегического и оперативного управления

Критерий	Стратегическое управление	Оперативное управление
Цель	Развитие организации на основе выстраивания взаимодействия с внешней средой	Получение прибыли за счет основной деятельности предприятия
Фактор времени	Ориентация на долгосрочную перспективу	Ориентация на краткосрочный период
Фокус внимания	Взгляд вовне, за пределы, контролируемые организацией, поиск новых скрытых возможностей и выявление потенциальных угроз	Поиск внутренних возможностей для повышения организационной эффективности
Направления действий	Формулирование целей, выбор стратегий их достижения, распределение ограниченных ресурсов	Выбор средств и путей достижения специфических целей, использование правил и процедур
Ключевые факторы	Люди, компетенции, конкурентные преимущества, взаимодействие с рынком	Функции, техника, технологии, бизнес-процессы
Оценка эффективности	Организационные изменения как реакция на трансформацию внешней среды	Прибыльность, производительность, издержки



Рис. 6. Этапы процесса стратегического управления

Рассмотрим основные понятия.

Миссия фирмы — это смысл ее существования, ее основное предназначение, позволяющее определить отношение фирмы ко всем ключевым контактным аудиториям (собственники фирмы, сотрудники, покупатели и потребители продукции, деловые партнеры, местное сообщество, общество в целом в лице государственных и общественных институтов).

Целеполагание — это один из основных процессов управления организацией, предназначенный для определения желаемых конечных результатов деятельности и концентрации усилий работников на едином направлении действий. Образ желаемого будущего формулируется в виде целей с конкретными показателями и временными ограничениями. Для запуска процесса целеполагания необхо-

димы данные анализа внешней и внутренней среды организации: причины актуальных внутренних проблем, требования и возможности рынка, информация о сильных и слабых сторонах, наличных ресурсах, ожидания, идеи заинтересованных лиц и т. п.

Цели организации есть конкретные конечные состояния или желательный результат, достижение которого представляется ценным и побуждает группу людей к совместной работе.

Одним из методов постановки целей является SMART-подход.

SMART — аббревиатура, которую ввел Питер Друкер в 1954 г. Так называемые умные цели (от англ. smart — умный) — это цели, которые удовлетворяют нижеперечисленным требованиям (существует несколько вариантов расшифровки аббревиатуры SMART).

**S** — specific — конкретная, значительная. Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».

**M** — measurable, motivational — измеримая, значимая, мотивирующая. Объясняется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «повысить рентабельность предприятия на 5 % относительно уровня рентабельности прошлого года».

**A** — attainable, action-oriented — достижимая, согласованная, ориентированная на конкретные действия. Объясняется, за счет чего планируется достигнуть цели и возможно ли ее достигнуть вообще. Например, «повысить рентабельность предприятия на 5 % относительно уровня рентабельности прошлого года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении неавтоматизируемых операций сотрудников на 70 % от текущего количества». А вот обучить весь персонал предприятия китайскому языку за две недели вряд ли удастся.

**R** — realistic, relevant — реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты. Определение истинно-

сти цели: действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении неавтоматизируемых операций сотрудников на 70 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.

T — time-based — на определенный период, своевременная, отслеживаемая. Срок или период выполнения — одна из главных составляющих цели. Определение временного триггера/промежутка, по наступлении/окончании которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «к окончанию третьего квартала следующего года повысить рентабельность предприятия на 5%, относительно уровня рентабельности прошлого года за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении неавтоматизируемых операций сотрудников на 70% от текущего количества»<sup>4</sup>.

SMARTER: к классическому SMART-методу Фил Гербишак добавил две буквы, обозначающие принципы Exciting (т.е. цель должна возбуждать, вдохновлять) и Recorded (цель должна быть записана в месте, в котором вы будете видеть ее ежедневно). Иногда встречается вариант: E — ethical — этическая цель.

Анализ внешнего окружения организации предполагает изучение:

1) макроокружения (состояния экономики и политики, правового поля, природной среды и ресурсов, научно-технического,

---

<sup>4</sup> Жакупов А. С. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают. Издательские решения, 2016. С. 178.



социального и культурного уровней развития общества и т. д.). Используемая методика — PEST-анализ;

2) непосредственного делового окружения (покупателей, прямых и потенциальных конкурентов, поставщиков, товаров-заменителей). Отраслевой анализ пяти сил конкуренции М. Портера.

Анализ внутренних ресурсов — это аудит внутренней среды предприятия, который может быть проведен по функциональному признаку (кадры, организация управления, производство, финансы, маркетинг, организационная культура и т. д.). Инструментом является SNW-анализ.

Анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон организации. Весьма часто для этих целей используется SWOT-анализ. Метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: strength (сила), weakness (слабость), opportunity (возможность), thread (угроза, препятствие)) позволяет проводить совместное изучение внешней и внутренней среды.

Стратегия — это основной план действий, в котором расставлены приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Выбор стратегии — это определение направления развития организации, он зависит от того, какое решение принято организацией относительно ее функционирования в будущем: прекратить определенный бизнес, или продолжить его, или заняться другим видом бизнеса.

При этом предприятие определяет основные направления — конкурентные стратегии, по М. Портеру:

- ◆ минимизация издержек;
- ◆ специализация в производстве (реализации) продукции;
- ◆ фиксация определенного сегмента рынка.

Альтернативный подход к формированию стратегий предложил выдающийся теоретик управления Игорь Ансофф. Стратегии концентрированного роста Ансоффа формируются в двух измерениях — рынки и продукты, образуя четыре клетки: 1) старые продукты — старые рынки, 2) новые продукты — старые рынки, 3) старые продукты — новые рынки и 4) новые продукты — новые рынки.

Реализация планов предполагает использование пирамиды управления.

Если топ-менеджмент и инвесторы формируют видение, миссию и цели организации, то функциональные менеджеры, или бизнес-администраторы, отвечают за составление конкретных планов по функциональным областям.



Рис. 7. Иерархическая модель стратегического менеджмента

Политика и процедуры — это компоненты формального планирования. Политика представляет собой общее руководство для

действий и принятия решений сотрудниками организации. Процедура — заранее разработанное описание последовательности действий для принятия решения в ситуации конкретного типа.

Правила точно определяют, что должно быть сделано в специфической, единичной ситуации.

Бюджеты представляют собой инструмент для динамического управления входным и выходным потоками ресурсов с целью их балансирования.

Задачи — предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в определенные сроки.

Функция планирования является номером один в менеджменте. Реализуя ее, предприниматель или управляющий, на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование — это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивный характер, а должны меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

По своей сути функция планирования отвечает на три основных вопроса:

1. «Где мы находимся на данное время?» Руководители должны оценить сильные и слабые стороны организации в таких важных отраслях, как финансы, маркетинг, производство, науч-

ные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определения, чего может реально добиться организация.

2. «Куда мы хотим двигаться?» Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, что может помешать организации достичь этих целей.

3. «Как мы собираемся это сделать?» Руководители должны решить, как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Планирование — это одно из средств, с помощью которого руководство обеспечивает единственное направление усилий всех членов организации для достижения ее общей цели.

#### Контрольные вопросы к теме

1. В чем заключается специфика функции планирования в управлении?

2. В чем заключается реализация функции планирования в управлении?

3. Как цели организации связаны с функцией планирования? Какие методы постановки целей вы знаете?

4. На каком уровне управления формулируются политика, процедуры, правила, задачи? Для чего они служат? В чем их отличия между собой?

#### Список рекомендуемой литературы по теме

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. Санкт-Петербург, 2002.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Москва: Экономика, 1989.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. Санкт-Петербург, 1999.

4. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 3-е изд. Москва, 2006.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент : учебник / Л. Р. Дафт ; пер. с англ. Санкт-Петербург, 2000.
6. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : учебное пособие / П. Ф. Друкер; пер. с англ. Москва, 2000.
7. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии / А. Н. Дятлов, М. В. Плотноков, И. А. Мутовин. Москва : Альпина Бизнес Бук, 2007.
8. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Москва : Альпина Паблишер, 2002.
9. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. Новосибирск, 2000.
10. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 688 с.
11. Школы стратегий / Г. Минцберг [и др.]. Санкт-Петербург, 2000.
12. Семенов А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. Москва : Дашков и К°, 2008. 556 с.

## **Глава 7. Координация и проектирование организации**

---

Функция организации устанавливает постоянные и временные взаимоотношения среди всех подразделений фирмы, определяет порядок и условия функционирования фирм. Организацию в качестве процесса можно представить как функцию по координации одновременно нескольких задач. Координация может быть реализована двумя путями: через управление в рамках административно-организационной структуры и через оперативное управление.

Функция организации устанавливает взаимоотношения между подразделениями. Препятствиями для высокой эффективности этих отношений могут быть: слабая координация; наличие разных целей у подразделений; оппортунизм менеджеров среднего звена и исполнителей; некачественное измерение результатов.

Выделим два аспекта организационного процесса:

1. Разделение организации соответственно задачам или операционным стратегиям.
2. Делегирование полномочий<sup>5</sup>.

Организационное проектирование включает в себя:

1. Деление организации по горизонтали на функциональные области (по направлениям деятельности).
2. Разделение полномочий различных должностей (цепь команд).
3. Определение должностных обязанностей сотрудников всех подразделений.

Организационная структура управления понимается как упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов. Элементы в структуре находятся в устойчивых связях между собой и в свою очередь обеспечивают функционирование и развитие структуры как единой системы.

Выделим проблемы, которые возникают при разработке управленческих структур:

1. Определение целей, условий работы подразделений (в том числе систем стимулирования труда) для установления верноподчиненных горизонтальных коммуникаций и взаимоотношений.
2. Распределение ответственности между руководителями среднего звена (по функционалу).
3. Определение алгоритмов процедур, используемых при принятии решений, а также выбор конкретных операционных методов управления.

---

<sup>5</sup> Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

4. Организация потоков информации внутри и вовне организации.

5. Подбор и определение соответствующих технических средств для реализации разработанных процедур.

Принципы построения организационных структур:

1. Вертикальное и горизонтальное разделение труда.

2. Иерархия управления как скалярный процесс: объем полномочий и ответственности, который делегируется лицу согласно занимаемой должности в линейной цепи подчиненности, уменьшается пропорционально его удаленности от управляющего компанией.

3. Принцип единства цели.

4. Принцип единоначалия.

5. Отсутствие дублирования функций.

Факторы, влияющие на формирование организационной структуры:

1. Размер предприятия.

2. Охват рынка выпускаемой продукцией (местный, национальный, внешний рынок).

3. Отраслевые особенности (начиная от вида деятельности (производство товаров, услуг, посредничество), заканчивая влиянием технологических факторов и необходимым уровнем автоматизации управленческих работ).

4. Квалификация кадров.

5. Финансовая устойчивость.

Организационная структура компании, как и ее управление, постоянно изменяется, совершенствуется под давлением динамичной внешней среды рынков. Выделим наиболее важные факторы, вызывающие необходимость структурной перестройки компаний:

1. Плоды научно-технического прогресса, и как следствие, разработка и внедрение новых технологий при производстве продукта.

2. Интенсивное внедрение компьютерных технологий в части работы управленческого персонала.

3. Конкуренция, основанная на насыщении рыночных ниш, а также появлении новых игроков, как следствие, необходимость повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Организационная структура определяется в качестве формы разделения труда в сфере управления и активно воздействует на процессы функционирования компании. Чем более точно структура управления адаптирована к задачам компании, тем эффективнее будет реализовано воздействие на определенный объект, и как следствие, выше результативность бизнеса в целом.

Типы организационных структур:

- ◆ жесткие, механистические или иерархические (с жесткими линейными связями, пирамидального характера, приверженность к формальностям): линейная (рис. 8), функциональная (рис. 9), дивизиональная (рис. 10);
- ◆ гибкие, органические или адаптивные (способные приспособиться к изменениям внутренней и внешней среды): матричные (рис. 11), проектные.

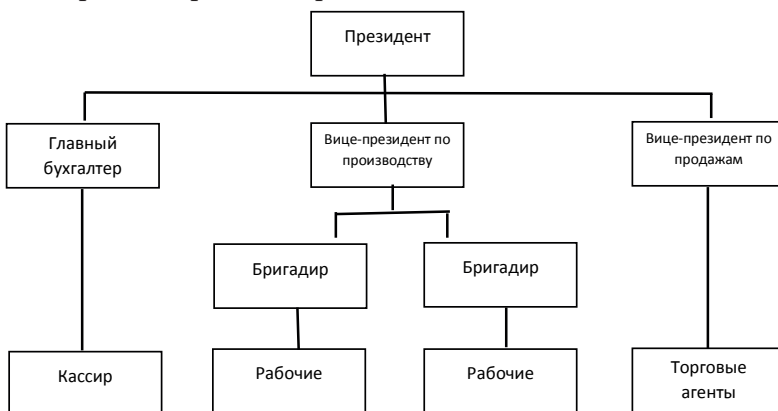


Рис. 8. Линейная структура организации [3, с. 49]

Централизованные (линейно-программные) организационные структуры управления компаниями или проектами характеризуются



ются единоначальным подчинением всех подразделений управляющему или руководящему органу.

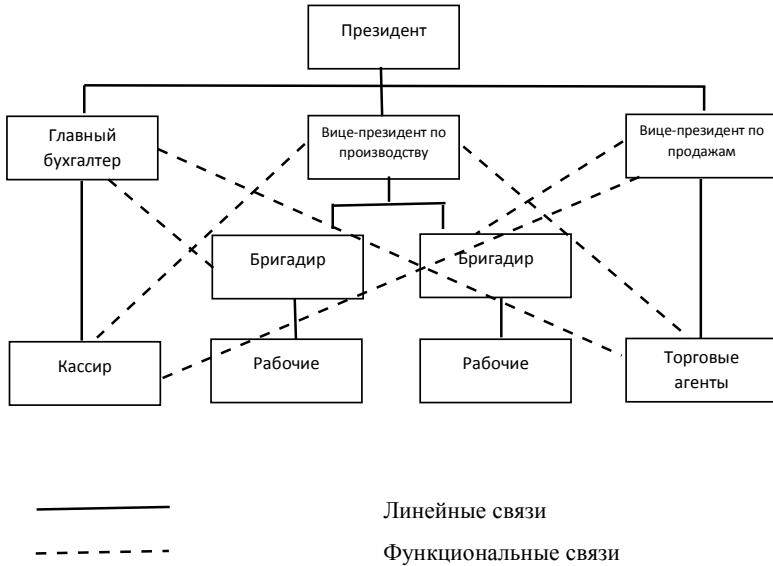


Рис. 9. Функциональная структура организации [2, с. 86]

Программно-целевые структуры характеризуются созданием в действующей функциональной структуре специализированных координационных органов, которые осуществляют межфункциональное взаимодействие исполнителей работ по проекту на основе информационно-регулятивной деятельности, организации условий для совместного принятия решений, а также контроля за выполнением утвержденных планов реализации.

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном выделении руководителя программы, органа или проекта, наделенного всей полнотой ответственности за достижение зафиксированных результатов и значительными правами, которые делегируются ему вышестоящим руководством.

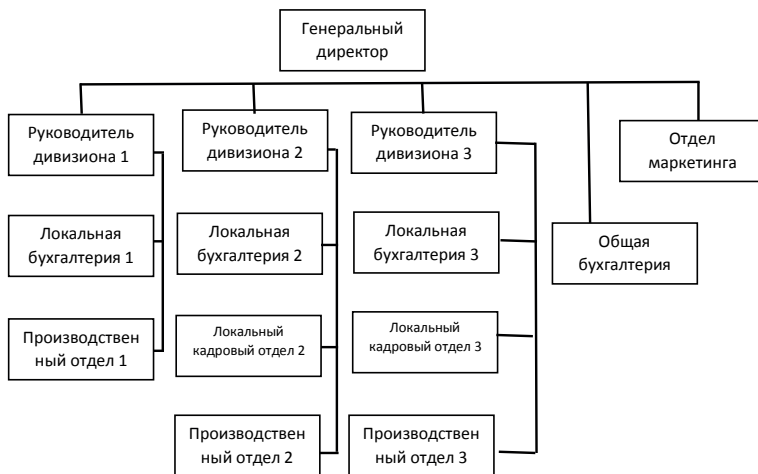


Рис. 10. Дивизиональная структура организации [2, с. 87]

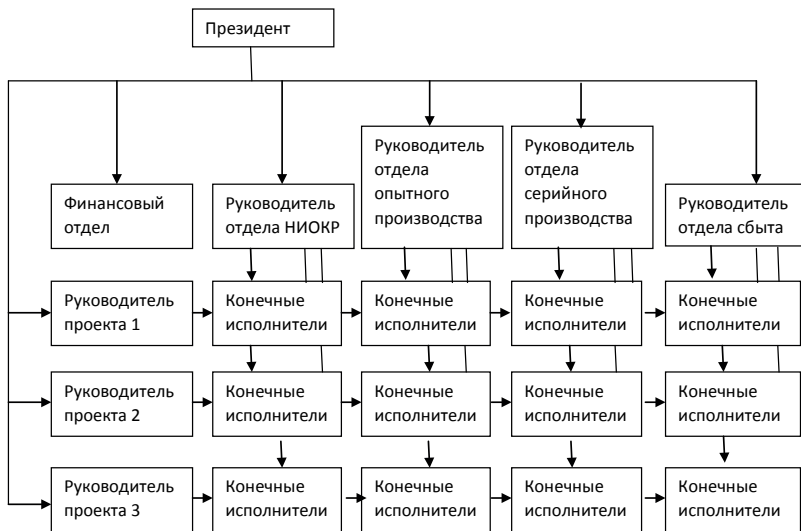


Рис. 11. Матричная структура организации [4, с. 127]

Адаптивная организационная структура характеризуется слабым использованием формализации процедур, децентрализацией полномочий и участием предметных специалистов в принятии решений. Также отличительными особенностями указанной структуры являются гибкость структуры управления и небольшое количество уровней иерархии (по сравнению с другими структурами).

Структуры органического типа целесообразны в случае активного и сложного внешнего окружения.

Контрольные вопросы к теме

1. Дайте определение понятию «организационная структура».
2. Обозначьте общие принципы построения организационных структур.

3. Изложите особенности иерархических структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

4. Опишите отличительные особенности, причины появления, область применения, преимущества и недостатки типов адаптивных структур управления.

Список рекомендуемой литературы по теме

1. Менеджмент: учебник / под ред. М. Л. Разу. Москва : Кнорус, 2008. 472 с.

2. Дафт Р. Менеджмент: учебник / Р. Дафт. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 874 с.

3. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. Москва : РИОР, 2009. 143 с.

4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва : Дело, 1992.

5. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. Москва : Прогресс, 1979.

6. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина [и др.] ; пер. нем. Москва : Эксмо, 2007. 384 с.

7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. Олимп-Бизнес, 2006. 304 с.

## **Глава 8. Мотивация и формирование внутренней идентичности**

В теории и практике современного управления все большую актуальность приобретает функция мотивации, которая является органической частью всего процесса управления в организации.

В современном менеджменте существует несколько подходов к определению понятия мотивации, они отличаются акцентами и степенью детализации.

Мотивация — это:

- ♦ совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий;
- ♦ совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей;
- ♦ процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

В менеджменте выделяют внешнюю и внутреннюю мотивацию. Внешний тип мотивации реализуется путем внешних для человека действий, использования стимуляторов (стимулов), к которым относят объекты, способы, средства (деньги, материальные блага, похвалу, премии, грамоты и т. п.). Внутренняя мотивация человека достигается путем формирования его собственных мотиваторов к совершенствованию, самореализации. Принципиальное отличие двух типов мотивации состоит в том, что стимулы являются только средством формирования собственных мотиваторов индивида.

Рассмотрим стимулы, оказывающие влияние на человека в организации. Существуют две группы стимулов: материальные и нематериальные.

Материальные стимулы:

- ♦ денежные стимулы (заработная плата, премии);
- ♦ неденежные стимулы (организация рабочих мест, медицинские страховки, предоставление льготных путевок и т. д.).

Чем ниже уровень жизни и социальных притязаний работников, тем действеннее для них материальные стимулы.

Нематериальные стимулы:

- ♦ награда;
- ♦ благодарность начальства;
- ♦ продвижение по карьерной лестнице;
- ♦ принятие участия в управлении;
- ♦ приобщение к целям организации;
- ♦ развитие творческих навыков и умений;
- ♦ приобщение к корпоративной культуре.

Особое внимание нематериальным стимулам уделяется в организациях, в которых к человеческим ресурсам относятся не как к издержкам производства, а как к человеческому капиталу и источнику конкурентных преимуществ.

Процесс мотивации включает следующие этапы:

1. Возникновение потребности, когда человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает;
2. Возникновение мотивов, побуждающих человека к действию;
3. Поиск путей устранения потребности, во время которого человек решает, чего он хочет добиться и какими средствами, и ищет наиболее эффективный для этих целей тип поведения;
4. Осуществление определенных действий, во время которых человек затрачивает определенные усилия для устранения потребности;
5. Получение вознаграждения за осуществленные действия, ценность которого показывает, дало ли выполнение действий желаемый результат;

6. Устранение потребности, приводящее к снятию напряжения, вызываемого потребностью, а также усиление или ослабление мотивации к деятельности.

В XX в. было разработано достаточно большое количество различных теорий мотивации. Все они могут быть выделены в две большие группы:

- ♦ содержательные теории мотивации;
- ♦ процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации концентрируются на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, основываясь на идентификации внутренних потребностей и мотивов человека, которые побуждают его действовать определенным образом. В этих теориях анализируются потребности и их влияние на мотивацию, они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

Процессуальные теории мотивации, предметом исследования которых является динамика взаимодействия различных мотивов, основаны на том, как ведут себя люди, с учетом не только их потребностей, но и восприятия, ожидания возможных последствий выбранного типа поведения. Эти теории основаны на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности и как выбирает конкретный вид деятельности и вид поведения в процессе своей деятельности.

Наиболее известной теорией содержания мотивации считается иерархия потребностей по Маслоу. Автор этой теории, Абрахам Маслоу, считал, что все потребности человека можно разделить на пять категорий (уровней):

- 1) физиологические;
- 2) потребности в безопасности и защищенности;
- 3) социальные потребности (потребности в принадлежности и причастности);
- 4) потребность в признании и уважении;
- 5) потребность в самовыражении, самореализации.

Маслоу считал, что по мере удовлетворения потребностей низшего уровня (физиологических, потребностей в безопасности) человек стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня, и пока не будут удовлетворены потребности предыдущего, более низкого уровня, потребности следующего уровня у человека просто не возникают. Процесс мотивации по Маслоу — это процесс «снизу вверх» по иерархии потребностей, т. е. от низших, физиологических потребностей, к высшим — признанию и самовыражению.

Теория Маслоу не получила полного подтверждения, так как в ней не удалось учесть индивидуальные особенности людей. Повидимому, такой четкой иерархии потребностей не существует, так как удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит автоматически к возникновению другой потребности более высокого уровня.

Недостатки теории Маслоу:

1. Она не учитывает, что потребности проявляются в зависимости от ситуации;
2. В действительности порядок следования потребностей не всегда совпадает с пирамидой потребностей;
3. Теория Маслоу не дает ответа на вопрос, как управлять потребностями для повышения эффективности трудовой деятельности.

Другой известный исследователь мотивации, Клейтон Альдерфер, так же как Маслоу, исходил в своей теории из того, что потребности могут быть объединены в отдельные группы, расположенные иерархически. Он выделял всего три группы:

- 1) потребности существования;
- 2) потребности связи;
- 3) потребности роста.

Однако между этими двумя теориями есть принципиальное различие: Альдерфер, в отличие от Маслоу, считал, что движение от потребности к потребности идет в обе стороны: вверх, если

удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Эта теория открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных и менее затратных средств мотивации, соотносящихся с более низким уровнем удовлетворения потребностей работников, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Другая теория мотивации, теория приобретенных потребностей, автором которой является Д. Макклеланд, делает упор только на потребности высших уровней:

- ◆ потребность во власти, рождающая стремление к лидерству;
- ◆ потребность в достижении успеха как необходимость видеть результаты своей деятельности;
- ◆ потребность причастности — потребность быть не только исполнителем, но и соучастником.

На практике эта теория в большей степени применима к мотивации людей, занимающих или стремящихся занять высокое положение в служебной иерархии.

В соответствии с еще одной содержательной теорией — двухфакторной моделью Ф. Герцберга — все факторы, влияющие на работу человека, делятся на две большие группы:

1. Гигиенические внешние факторы (факторы здоровья). Это размер оплаты и условия труда, распорядок и режим работы, межличностные отношения в коллективе, характер контроля со стороны администрации, стиль руководства, социально-психологический климат;

2. Факторы мотивации, отражающие характер и сущность самой работы. Это продвижение по служебной лестнице, достижение успеха и признание заслуг, возможность роста и самовыражения, удовлетворение от самой работы и т. д.

Использование двухфакторной модели Герцберга позволяет достичь реальных практических результатов: например, в кризисных ситуациях, при недостатке материальных (внешних) стимулов.



Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются:

- 1) теория ожиданий (Врум);
- 2) теория справедливости (равенства) (Адамс);
- 3) модель Л. Портера — Э. Лоулера.

В самом общем виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хочет, в частности, как много усилий он готов затратить на это. Теория ожидания представляет нам своеобразную «формулу мотивации», состоящую из трех основных переменных:

- ♦ ожидание работником того, что его усилия дадут желаемые результаты;
- ♦ ожидание того, что эти результаты повлекут за собой определенное вознаграждение;
- ♦ ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

На практике ее использование особенно целесообразно в научных организациях. Согласно теории Врума менеджеры должны четко определять критерий вознаграждения за результат. Награда должна быть адекватна результатам труда и должна соответствовать индивидуальным особенностям работника.

Теория справедливости Адамса исходит из того, что люди в процессе работы постоянно соотносят затраченные усилия с полученным вознаграждением и сравнивают полученный результат с оценкой других работников. На основании этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он, человек строит свое поведение в организации. Если сравнение показывает дисбаланс не в пользу работника, у него возникает чувство несправедливости и психологическое напряжение, снижающее мотивацию.

Комплексная процессуальная модель Портера — Лоулера включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедли-

вости. Она основана на взаимосвязи пяти переменных: 1) затраченные усилия; 2) результат; 3) восприятие (удовлетворенность результатом, работой); 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения (справедливость вознаграждения). Наиболее важный практический вывод этой теории: результативный труд ведет к удовлетворенности работника при справедливом вознаграждении за приложенные усилия и внутреннем восприятии работником достигнутых результатов. Учет всех факторов мотивации работника на практике позволяет повысить производительность труда.

В структуре личности мотивация занимает особое место и является основным понятием, используемым для объяснения движущих сил поведения и деятельности человека. Рассматривая функцию мотивации в системе менеджмента, логично связывать ее с правильным формированием внутренней идентичности индивида. Проблема идентичности возникает в плане реализации жизненной и профессиональной позиции человека, в плане становления профессионализма и в плане реализации профессиональной подготовки специалиста.

При формировании внутренней профессиональной идентичности имеет место концептуальное представление человека о своем месте в профессиональной системе, сопровождаемое определенным мотивационным смыслом, субъективным отношением к своей профессиональной принадлежности. Профессиональную идентичность необходимо трактовать как характеристику принятия профессиональных ценностей и как гармоничную идентификацию с деятельностью и самим собой (внутренняя идентичность).

Контрольные вопросы к теме

1. Приведите примеры внутренней и внешней мотивации человека на предприятиях различных сфер деятельности.

2. Рассмотрите материальные и нематериальные стимулы работника на предприятии.

3. Приведите ситуационные примеры предотвращения, с помощью правильно выстроенной системы мотивации, кризисных ситуаций на производстве.

4. Разработайте пример реализации процесса мотивации в конкретной организации с применением содержательных теорий мотивации.

5. Выберите из вашей практики ситуацию, в которой требуется мотивация, и покажите последовательно, как в ней будет работать модель Портера — Лоулера.

6. Разработайте программу мотивации своей (учебной) деятельности.

7. Рассмотрите факторы формирования внутренней идентичности выпускника высшего учебного заведения.

#### Список рекомендуемой литературы по теме

1. Балашов А.П. Основы менеджмента : учебное пособие / А.П. Балашов. Москва : Вузовский учебник ; ИНФРА-М, 2012. 288 с.

2. Басовский Л.Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е. Басовский. Москва : ИНФРА-М, 2008. 214 с.

3. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учебник для вузов / В.Р. Веснин. Москва : Проспект, 2014. 320 с.

4. Гончаров В.И. Менеджмент : учебное пособие для экономических специальностей вузов / В.И. Гончаров. Минск : Мисанта, 2003. 624 с.

5. Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. Москва : ИНФРА-М, 2008. 440 с.

6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О.И. Медведь. Москва : Вильямс, 2012. 672 с.

## Глава 9. Контроль как функция управления

Контроль — критически важная и сложная функция управления. Это четвертая функция управления (после планирования, организации и мотивации), при этом на практике контроль служит основой планирования на новый отчетный период. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Таким образом, контроль является неотъемлемой частью управления любой организацией.

Рассмотрим трактовки понятия «контроль»:

- ◆ функция процесса управления, которая обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе;
- ◆ процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей, состоящий из установки показателей, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировки в случае, если имеются отклонения от заданных или запланированных показателей;
- ◆ управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

Основными средствами контроля являются:

- ◆ наблюдение;

- ◆ измерение показателей деятельности;
- ◆ проверка всех сторон деятельности;
- ◆ учет и анализ.

Процесс контроля состоит из трех основных этапов:

1. Выработка стандартов, норм и критериев оценки: определение целей и периода времени, за который эти цели должны быть достигнуты.

Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из стратегии и многочисленных целей организации. Таким образом, устанавливая стандарты, каждая организация исходит прежде всего из представления о своем предназначении, опираясь на четко сформулированное видение, миссию и цели развития. Первый этап процесса контроля наглядно показывает, насколько близки, неотделимы друг от друга в общем процессе управления функции контроля и планирования.

Цели, используемые в качестве стандартов, должны отвечать следующим требованиям:

- ◆ наличие временных рамок, в которых должна быть выполнена работа;
- ◆ наличие конкретного измерителя, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

2. Сопоставление реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы организации или подразделения и сравнение фактически достигнутых результатов с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную сторону.

На этом этапе руководитель должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям, и установить, насколько допустимы обнаруженные отклонения от стандартов.

3. Оценка результатов и принятие необходимых корректирующих действий.

По параметрам, оцениваемым в процессе контроля, могут быть получены результаты трех видов:

- ◆ положительные, когда фактические результаты работы оказываются лучше запланированных;
- ◆ отрицательные, когда фактические результаты работы оказываются хуже запланированных;
- ◆ нейтральные, когда контролируемые достигнутые показатели соответствуют плановым.

Только при получении нейтральных результатов контроля не требуется никаких корректирующих действий со стороны руководителя.

В случае когда получены положительные результаты, их желательно закрепить и осуществить корректирующие действия, направленные на усиление мер, которые привели к положительному результату.

Если получены отрицательные результаты контроля, их необходимо проанализировать и определить направление мер по исправлению ситуации.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты — это самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю.

В современной организации функция контроля должна быть тесно связана с функцией планирования, поэтому осуществление этих функций должно совпадать по времени. Так же как и планирование, контроль в организации должен быть трех видов по периодам проведения:

- 1) стратегический;
- 2) тактический;
- 3) оперативный.

В повседневной практике управления менеджеры чаще всего имеют дело с оперативным контролем, который должен осуществляться ежедневно по периодам, характерным для оперативного планирования.

Оперативный контроль разделяется на три вида:

1. Предварительный контроль — осуществляется до фактического начала работ. Применяется по отношению к ключевым видам ресурсов: трудовым (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных работников), материальным (выработка и проверка качественных параметров поставляемых материалов) и финансовым (составление бюджета, текущий финансовый план). Формы осуществления — реализация определенных правил, процедур и линий поведения, которые вырабатываются для обеспечения выполнения планов.

2. Текущий контроль — осуществляется в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволяет не отклоняться от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей.

3. Заключительный контроль — осуществляется после того, как работа закончена или истекло время, отведенное для нее. По сути это контроль качества продукции и услуг, полученных по завершении производственного процесса. Он дает руководителю информацию, необходимую для аналогичных процессов в будущем.

Базой для текущего и заключительного контроля является система обратной связи в организации.

По форме осуществления контроль может быть:

а) внутренний контроль — система контроля организуется предприятием самостоятельно;

б) внешний контроль — контроль со стороны внешних контролирующих органов, вышестоящих организаций, государственных органов.

По содержанию контроль выделяется в две группы:

а) финансовый контроль — охватывает все сферы деятельности фирмы и осуществляется на основе стоимостных показателей, которые позволяют сравнить плановые расходы с текущими. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность);

б) административный контроль — ведется на всех уровнях управления фирмой и призван оценить деятельность сотрудников фирмы. Этот контроль осуществляется постоянно как специальными подразделениями, так и руководителями на всех уровнях организации. Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.

Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Позволяет выявить проблемы, когда они еще находятся в стадии зарождения, и скорректировать параметры объекта управления до того, как эти проблемы перерастут в кризис организации в целом.

Контроль уменьшает степень неопределенности внешней среды организации. В современной организации, действующей в условиях сложной и нестабильной окружающей среды, контроль должен служить эффективным механизмом оценки возможных изменений окружающей среды.

Контроль как функция управления поддерживает сильные стороны организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, определяя причины успехов и неудач, руководители получают возможность адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить продвижение к целям организации.



### Контрольные вопросы к теме

1. Как определяется понятие управленческого контроля и какие составляющие входят в этот процесс?
2. Какие виды управленческого контроля выделяют?
3. Какова сущность системы контроля в организации и его необходимость?
4. Какие задачи и проблемы фирмы могут быть решены с использованием контроля?
5. Рассмотрите примеры стандарта предприятия по производству продукции и предприятия по производству услуг.
6. Разработайте программу предварительного, текущего и заключительного контроля своей (учебной) деятельности.
7. Приведите примеры внутреннего и внешнего контроля на предприятиях различных сфер деятельности.
8. Приведите ситуационные примеры предотвращения с помощью контроля кризисных ситуаций на производстве.
9. Разработайте пример реализации модели процесса контроля в конкретной организации.

### Список рекомендуемой литературы по теме

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л. Е. Басовский. Москва : ИНФРА-М, 2008. 214 с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2010. 512 с.
3. Гончаров В. И. Менеджмент : учебное пособие для экономических специальностей вузов / В. И. Гончаров. Минск : Мисанта, 2003. 624 с.
4. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. Москва : ИНФРА-М. 2008. 440 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь. Москва : Вильямс, 2012. 672 с.

---

## ЧАСТЬ 4. ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

---

### Глава 10. Командообразование

---

Проблематика командообразования становится одной из самых актуальных в современном менеджменте. Причины повышенного интереса к процессу командного взаимодействия обусловлены следующими факторами:

- ♦ сама среда жизнедеятельности человека за последние годы начинает стремительно изменяться, а процесс производства — ускоренно усложняться;
- ♦ возрастает количество факторов, которые управленцу необходимо во что бы то ни стало удерживать в поле своего оперативного внимания;
- ♦ количество типических ситуаций сокращается, и напротив, растет количество ситуаций неясных и атипических. И так происходит буквально во всех областях человеческой деятельности;
- ♦ организации все чаще начинают работать в условиях неопределенности методом проб и ошибок, имея неясную технологию;
- ♦ большинство сотрудников, будучи приверженцами определенности и предсказуемости, ждут подсказок и пошаговых инструкций. В условиях отсутствия информации наблюда-

ется заметное снижение их деловой активности в результате банального непонимания, что нужно делать и в какой последовательности.

Для обозначения указанных процессов, имеющих глобальный характер, Дж. Марч (профессор Стендфордского университета, США) был вынужден ввести в научный оборот понятие *организационная анархия*. Поставленный им вердикт был весьма категоричен: организация неожиданно обнаруживает свои истинные цели из того, что она уже делает, а не путем их ясного определения заранее<sup>6</sup>.

В сложившейся ситуации предпринимательский интерес направлен на поиск тех профессионалов, которые способны эффективно работать в условиях неопределенности, принимая решения на ходу, оперативно и гибко приспосабливаясь к условиям непрерывно меняющейся среды. Таких работников нужно выявлять и объединять в команды, способные работать автономно, без подсказок сверху, самостоятельно находя креативные и неординарные решения возникающих проблем.

К настоящему времени собрано достаточное число эмпирических подтверждений эффективности команд, осуществляющих свою деятельность в условиях повышенных рисков и неопределенности. Команды как раз и формируются для решения нестандартных организационных задач на так называемых *критических* и *прорывных* участках бизнеса, определяющих эксклюзивную потребительную ценность предлагаемого компанией продукта и обеспечивающих организации максимальную финансовую выгоду. Таким образом, командообразование представляет собой уникальную гибкую *форму структурирования бизнес-процесса* под конкретную атипичскую задачу (лат. *ad hoc*), а также способ высокотехнологичного и творческого взаимодействия представителей *профессиональной элиты*, выступающих лидерами в той или

---

<sup>6</sup> См. подробнее: Пью Д.С., Хиксон Д.Дж. Исследователи об организациях: хрестоматия / пер. с англ., 4-е изд. МЦДО LINK, 1997. С. 148–149.

иной предметной области. Психологическая совместимость участников командного взаимодействия является подвижной системой сдержек и противовесов относительно представленных в команде психотипов, комбинаторное взаимодействие которых приводит к появлению новых креативных качеств и *синергетическому* эффекту. Создаваемые под конкретную задачу, команды формируются на время реализации того или иного проекта, они малочисленны и состоят из профессионалов разных предметных областей.

Однако методики командообразования не всегда срабатывают, и далеко не все команды способны к достижению впечатляющих результатов. Психологам и бизнес-тренерам еще предстоит разобраться в проблематике комплектования команд и подбора ее участников, их совместимости и способности к взаимодействию, а также в процессах групповой динамики и бесконфликтного распределения лидерских полномочий между всеми участниками команды.

Для начала необходимо остановиться на базовом определении понятия «команда». При этом следует учесть, что в современном научном обиходе термины «команда», «рабочая команда», «командная работа» и т.п. трактуются весьма свободно и нередко используются как взаимозаменяемые. Вот некоторые из современных определений команды, синтезируя которые возможно составить достаточно объемное представление о феномене командного взаимодействия как одной из форм структурирования высокоэффективной бизнес-деятельности.

Й. Катценбах и Д. Смит называют командой «группу из 3–8 человек, имеющую совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал каждый из ее участников. Более того, каждый участник команды, помимо своей персональной ответственности, несет ответственность и за результат всей команды в целом»<sup>7</sup>. Как можно прокомментировать данное утверждение? Пре-

---

<sup>7</sup> Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams; Creating the High Performance Organization. N. Y. : Harper Business, 1994. P. 16.

жде всего, авторы ставят смысловой акцент на том, что, попадая в команду, каждый из участников добровольно расширяет зону своей ответственности. Подобная установка приводит команду к автономии и *самоконтролю*: заинтересованные в достижении общего результата, участники команды знают сами, что им нужно делать, когда и в какой последовательности. И неслучайно поэтому в команду отбираются лишь те профессионалы, которые получают удовольствие от деятельности и проявляют неподдельный интерес к ней. Иначе не будет расширения ответственности, самоконтроля и мотивации на основе внутреннего стимула к самореализации.

М. Армстронг трактует команду как «небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, собранных для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность»<sup>8</sup>. И здесь мы вновь выделяем присущее команде небольшое количество участников. Более того, командообразование представляет собой форму структурирования бизнес-процесса за счет высокотехнологичного взаимодействия представителей немногочисленной *профессиональной элиты* и вовсе не ставит своей целью массово и самоцельно подружить тех, кто таковой элитой вовсе не является.

К. Б. Миллер расставляет следующие приоритеты, называя командой «малую группу, состоящую из 5–7, реже 15–20, человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие умения, принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде»<sup>9</sup>. В отличие от традиционной узкой специализации,

---

<sup>8</sup> Цит. по: Бойетт Дж. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. М. : Олимп-бизнес, 2004. С. 164.

<sup>9</sup> Miller C. B. Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises that Get Results in Just 15 Minute. N. Y. : AMACOM, 2003. P. 115.

лежащей в основе формирования рабочих групп, команда формируется на принципах *профессиональной универсальности и взаимозаменяемости*. Стилистика мышления и поведения участника команды, занятой решением нестандартных и атипических задач, отличается *системностью и комбинаторностью*. Актуальным интеллектуальным качеством становится общая осведомленность. И напротив, узкая специализация в условиях неопределенности выступает как сдерживающий (ограничивающий) фактор и не способствует проявлению системного подхода, лежащего в основе командообразования.

В. Г. Куликов и С. Д. Резник определяют команду как «группу людей, совместно работающих на достижение общей цели»<sup>10</sup>. Авторы актуализируют проблематику психологической *совместимости* участников команды, как определяющего условия для совместной креативной деятельности.

М. Геллерт и К. Новак вносят важные добавления, рассматривая команду, как «группу от 2 до 8 специалистов, совместно работающих над решением общей комплексной задачи, проблемы или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний разных профессиональных областей и по правилам, выработанным сообществом»<sup>11</sup>. Команда определяется как форма структурирования исключительно *проектной* деятельности, связанной с решением нестандартной задачи (лат. *ad hoc*) на критических участках производства и бизнеса в периоды нестабильности и неопределенности. Команда, состоящая из представителей различных предметных областей, выступает неким форматом, способствующим креативному поиску нетривиальных решений и инновационному бизнес-прорыву в процессе их реализации. И напротив, однородная рабочая группа узких специалистов, представляющих конкретную

---

<sup>10</sup> Куликов В. Г., Резник С. Д. Эффективная команда менеджера. Ростов н/Д. : Феникс, 2005. С. 93.

<sup>11</sup> Геллерт М., Новак К. Все о командообразовании: руководство для тренеров / пер. с нем. М. : Вершина, 2006. С. 34.

профессиональную область, является наиболее рациональной формой структурирования в периоды относительной стабильности, когда потребность в генерации прорывных идей неактуальна. Авторам тем не менее удалось уловить тенденцию: если раньше объединение в группы обуславливалось принадлежностью к тому или иному профессиональному сообществу и схожей тематикой интересов, то в настоящее время актуализируется потребность в *кросс-культурном* объединении по принципу профессиональной *гетерогенности* (разности) и *неоднородности* эвристических интересов. Эффективность командной деятельности как раз и обеспечивается *за счет разности* представленных в команде ментальных подходов и психотипов. Более того, в условиях нарастания неопределенности и атипичности бизнес-среды командообразование представляет собой формат, умышленно провоцирующий комбинаторное столкновение различных мнений и подходов для достижения *синергетического эффекта*, когда итоговый результат работы проектной команды значительно превосходит бы арифметическую сумму индивидуальных вкладов каждого из участников по отдельности.

И наконец, представим компиляцию идей Р. Белбина<sup>12</sup>, признанного классика командообразования. Изменчивость рыночной среды и нарастающая конкуренция актуализировали потребность в формировании команд, способных найти нестандартные решения в самых разных ситуациях и самыми разными способами. В группах, куда традиционно отбирают исключительно амбициозных отличников с преобладанием критического мышления, проявляется *синдром Аполлона*: заносчивые интеллектуалы неизбежно начинают конкурировать и конфликтовать друг с другом в борьбе за лидерскую роль. Такие высокоинтеллектуальные конкуренты выступают скорее разрушителями, чем созидателями: они не столько решают проблему, сколько

---

<sup>12</sup> Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. М. : НИРРО, 2003. 315 с. С. 31–32, 52, 82.

доказывают, кто из них креативнее и лучше. Процесс командообразования предполагает учет всех возможных проявлений человеческого фактора и *равновесие* представленных в команде *ролей*, комбинация которых обеспечивает, в свою очередь, сбалансированность итогового решения. Иными словами, команда представляет собой некую систему сдержек и противовесов в отношении различных психотипов с их ментальными и деятельностными стилистическими и подходами. «Тут как в кулинарном искусстве: перебор вкусных и необходимых ингредиентов портит все блюдо»<sup>13</sup>.

#### Контрольные вопросы к теме

1. Запишите, используя мозговой штурм, несколько (до десяти) ваших личных ассоциаций, связанных с понятием «команда». Постарайтесь потом прокомментировать полученный список и дать собственное определение «команды», рассматривая его сквозь призму вашей учебной деятельности.

2. Используя представленные выше определения команды, охарактеризуйте одну из формальных групп, участником которой вы в настоящий момент являетесь (академическая группа, производственное подразделение и т. п.). Могли бы вы констатировать наличие в ней признаков командного взаимодействия?

3. Постарайтесь охарактеризовать ролевую структуру вашей академической группы, выделив некие ролевые амплуа ее участников (критик-скептик, инициатор, генератор идей, организатор, «трудяга», «душа компании» и т. д.).

4. Чем, по-вашему, отличаются понятия «группа» и «команда»? Существуют ли, с вашей точки зрения, принципиальные различия в контексте проблематики лидерства, ответственности, делегирования полномочий, процесса принятия решений и т. д.?

---

<sup>13</sup> Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. М. : НИРРО, 2003. 315 с. С. 63.



### Список рекомендуемой литературы по теме

1. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р. М. Белбин ; пер. с англ. Москва : НИРРО, 2003. 305 с.
2. Брэдфорд Д. Л. Вызов командной работы / Д. Л. Брэдфорд // Курс МВА по менеджменту / под ред. А. Р. Коэна; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 69–114.
3. Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров / М. Геллерт, К. Новак ; пер. с нем. Москва : Вершина, 2006. 352 с.
4. Жуков Ю. М. Технологии командообразования / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. Москва : Аспект Пресс, 2008. 320 с.
5. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. Санкт-Петербург : Речь, 2004. 304 с.
6. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Дж. Льюис. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 160 с.
7. Продвижение людей и команд. Ключевые идеи Р. М. Белбина, Дж. Адаира, Д. Мак-Грегора и др. / под ред. П. Н. Раевской ; пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 208 с.
8. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон; пер. с англ. Москва : Вершина, 2006. 544 с.
9. Чанько А. Д. Команды в современных организациях / А. Д. Чанько. Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 408 с.

## Глава 11. Власть, влияние, лидерство

В чем состоит феномен лидерства и каковы его составляющие?

Начнем с того, что лидер — это тот человек, который выделяется из группы. В каждом социуме есть свой ведущий и свои ведомые.

И лидером выступает тот человек, за которым пойдут все остальные, потому что он знает направление, по которому нужно идти. В лидере персонифицируются групповые знания и интуиция, причудливым образом переплетая рациональное с иррациональным: его логический расчет базируется на интуитивном предчувствии, в каком направлении следует двигаться ведомой им группе.

Лидера выделяет также харизматическая (притягательная для остальных) уверенность в своих силах и правильности выбранного им направления, для того чтобы привести группу к желаемой цели и достичь значимого результата.

Между тем можно привести многочисленные примеры того, как человек, способный правильно предугадать направление, будучи энергетически слабым и неуверенным в своих силах, не может выйти на лидерские позиции и увлечь за собой остальных. Не имея харизматичности, такой интеллектual способен, однако, вполне успешно выступать в роли советника лидера, стоя у него за спиной, но только не в роли самого лидера.

Случается, что лидер может не знать направления, проигрывая окружающим его интеллектуалам в логике, однако, обладая колоссальной жизненной энергетикой, потенциально способен увлечь за собой остальных. И люди пойдут за такой сильной личностью, зная бы только куда. Это как раз тот случай, когда харизматичный лидер привлекает в свою управленческую команду креативного советника-интеллектуала, определяющего стратегический вектор движения и развития. И уже с помощью спичрайтеров лидер публично озвучивает основные положения разработанной привлеченными интеллектуалами стратегии, укрепляя у слушателей чувство уверенности в правильности избранного пути.

Наконец, третье условие, необходимое для того, чтобы оказаться в роли лидера, связано с чувством ситуации и искусством момента. Иными словами, успешный лидер точно знает, когда будет правильный момент для начала движения. И напротив, неуспешный лидер либо простаивает, либо совершает фальстарт.

Таким образом, лидер — это тот человек, который выделяется среди остальных способностью чувствовать правильность направления для развития группы, харизматическими качествами для вовлечения остальных в процесс достижения значимых результатов, а также чувством времени, выбирая наиболее благоприятный момент для начала движения к цели.

Используя известную метафору о пастухе, направляющем движение овечьей отары, можно оценить два возможных варианта лидерства: в одном случае пастух оказывается впереди отары, в другом — позади нее. Возникает вопрос: существует ли корреляционная зависимость между той или иной стилистикой управления и конечным результатом деятельности? Иными словами, в каком из двух вариантов шерсти состригают больше?

Казалось бы, плюсы управленческой модели «пастух спереди» очевидны: отара видит лидера, который определяет направление, задает темп движения, а также сталкивается с возможным препятствием самым первым. Однако, акцентируя внимание на внешних факторах, лидер упускает процессы, протекающие внутри самой группы.

И напротив, в управленческой модели «пастух позади» лидер способен контролировать не столько внешние, сколько внутренние групповые процессы, вовремя предугадывая тенденции их дальнейшего развития и трансформации.

Основной плюс модели «пастух позади» — появление помощников лидера, выступающих в роли вожаков и добровольно принимающих на себя ответственность буквально за все оперативные решения. Лидер, идущий позади, делегирует им право держать периметр, для того чтобы стадо не разбежалось в разные стороны.

Таким образом, мы констатируем несомненные преимущества модели «пастух позади»: лидер видит и контролирует буквально весь контекст, и внешний, и внутренний, способен оперативно реагировать на ситуацию, и внешнюю, и внутреннюю, и самое главное, рядом с лидером появляется управленческая команда, контролирующая внутреннюю дисциплину и соблюдение нормативов.

Безусловно, у модели «пастух позади стада» есть и свои минусы, связанные с возможным отсутствием у подчиненных должной мотивации и способности нести ответственность. И тем не менее, делегировав «вожакам» оперативные полномочия, лидер компенсирует возможные риски, приобретая долгожданную возможность осуществлять стратегическое планирование на отдаленную перспективу.

Попытаемся рассмотреть феномен лидерства в системе двух координат — *делегирования*, с одной стороны, и *контроля*, с другой. И здесь можно констатировать очевидные недостатки модели «пастух спереди» и столь же очевидные преимущества модели «пастух позади». Действительно, «пастух спереди» явно проигрывает и в вопросах делегирования полномочий, не создавая подчиненным возможности для их саморазвития, и в вопросах контроля за ситуацией, упуская скрытые негативные тенденции, рискующие перерасти в открытые. И напротив, говоря о модели «пастух позади стада», мы имеем высокую степень делегирования при сохранении высокого уровня прогностического контроля и за людьми, и за ситуацией.

Между тем, на уровне бытового общественного мнения, модель лидера, возглавляющего движение колонны, продолжает выглядеть весьма привлекательной. Возможность оказаться впереди всех как раз и ассоциируется большинством как собственно управление: не переставая командовать, отдавать распоряжения, воспитывать, определять темпоритм, осуществлять пошаговый инструктаж. В действительности же модель «пастух сзади» оказывается более эффективной: функция оперативного управления, будучи делегированной, осуществляется со стороны наиболее мотивированных подчиненных. В то же самое время лидер, не отвлекаясь на оперативную текучку, получает возможность сконцентрироваться на стратегии. Оказавшись позади отары, пастух предоставляет системе работать *самостоятельно* и без его непосредственного участия. Иными словами, лидер уходит, а система продолжает работать.

Рассмотрим и возможную промежуточную ситуацию: завышенный контроль в сочетании с отсутствием делегирования. Здесь мы имеем дело с *деспотией*, когда процесс принятия любых решений — как оперативных, так и стратегических — выступает исключительной прерогативой самого лидера, практикующего чрезмерный контроль и непрерывное давление на подчиненных. Казалось бы, удивительно, но подобное положение вещей весьма привлекательно для особой категории безынициативных людей, неспособных брать на себя ответственность и нуждающихся во внешнем стимулировании. Дуглас МакГрегор назвал такую личностную установку теорией X<sup>14</sup>: значительная часть людей сама предпочитает, чтобы ее контролировали и стимулировали.

Бывают и обратные ситуации: людям доверяют чрезмерно и при этом никоим образом не контролируют. Здесь мы имеем дело с *анархией*, отрицающей какие-либо ограничения и потворствующей желаниям. Не надо удивляться, что эффективность в этом случае будет падать, а группа — разваливаться буквально на глазах.

Процесс делегирования таит в себе и другую опасность: отдавая подчиненным ответственные поручения, руководитель забывает предоставить необходимые ресурсы (достаточное количество времени и материальных средств, а также властных полномочий по отношению к другим сотрудникам).

Наконец, самое важное, на наш взгляд, условие для успешного делегирования связано с предоставлением подчиненному *права на ошибку*. Иными словами, человек может не справиться с возложенным на него поручением. Однако при любом исходе делегирование выступает условием личностного и профессионального роста людей, работающих с лидером в одной команде.

Таким образом, можно выделить следующие принципы лидерского делегирования, ассоциируемого с моделью «пастух позади»:

---

<sup>14</sup> См. подробнее: Исследователи об организациях: хрестоматия / под ред. Д. С. Пью, Д. Ж. Хиксона; русский перевод МЦДО «LINK». 4-е изд. Penguin Books, 1997. С. 185–191.

- ♦ делегировать подчиненному только то, что он реально способен выполнить;
- ♦ отдавая поручения, не забывать о предоставлении необходимых ресурсов для их успешного исполнения;
- ♦ непременно оставлять человеку право на ошибку.

Можно резюмировать проблематику делегирования лидерских полномочий словами выдающегося социального психолога Альберта Бандуры, который полагал, что самоэффективность возрастает в первую очередь не от гипнотического самовнушения (типа «Я думаю, что смогу») или чрезмерного самовосхваления (типа «Я гений! Я сделал это!»). Ее основной источник — обращение к трудным, бросающим вызов, *но все же реалистичным* задачам и неперенное *достижение* цели<sup>15</sup>.

Итак, человек саморазвивается только тогда, когда делает то, что в настоящий момент ему самому кажется почти невозможным. Однако интуитивная мудрость харизматичного лидера и его индивидуальный подход к людям, поверившим в него, заключаются в том, чтобы делегировать именно то, с чем подчиненный потенциально способен справиться. Таким образом, делегирование как условие профессионального роста подчиненных состоит в необходимости *рефрейминга* (от англ. *frame*), то есть смены поведенческой рамки, и переходе лидера от модели «пастух впереди» к управленческой модели «пастух позади».

### Контрольные вопросы к теме

1. Протестируйте свой предпочтительный стиль лидерства: насколько вы способны делегировать кому-либо важное и ответственное дело, оценив по 10-балльной шкале степень вашего доверия к окружающим вас людям (сокурсникам, друзьям) при его выполнении.

А теперь ротестируйте свой уровень неверия в то, что ваши «сотрудники» выполнят порученное им дело столь же добросовестно и качественно, как сделали бы это вы. Оцените по 10-бал-

---

<sup>15</sup> Цит. по: Майерс Д. Социальная психология / пер. с англ. СПб.: Питер, 1996. С. 78.

льной шкале свойственный вам уровень контроля за действиями окружающих: будете ли вы вмешиваться в их работу, давать руководящие указания, проверять, подталкивать, подсказывать.

Найдите свою точку на шкале «делегирование — контроль». Какова ваша предпочтительная модель лидерства: «пастух позади», «пастух впереди», анархия или деспотия?

2. Кто такой лидер и кто такой менеджер? Может ли менеджер быть лидером и всегда ли лидер является менеджером? Объясните ваши ответы.

Список рекомендуемой литературы по теме

1. Батаршев А. В. Личность делового человека. Социально-психологический аспект / А. В. Батаршев. Москва : Дело, 2003. 384 с.

2. Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организации : учебник / Я. Брукс; пер. с англ. Москва : Дело и Сервис, 2008. Глава 6. Менеджмент и лидерство. С. 217–257.

3. Гандапас Р. Харизма лидера / Р. Гандапас. 2 изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 224 с.

4. Ковалев С. В. НЛП эффективного руководства, или Как управлять кем угодно и где угодно / С. В. Ковалев. Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. 252 с.

6. Коэн А. Р. Критическая важность лидерства, влияния, командной работы и управления изменениями / А. Р. Коэн // Курс МВА по менеджменту / под. ред. А. Р. Коэна; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 9–25.

7. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Дж. Льюис. Санкт-Петербург : Питер, 2004. Глава 9. Общение и лидерство. С. 108–119.

8. Спивак В. А. Организационное поведение / В. А. Спивак. Москва : Эксмо, 2007. Глава 8. Лидерство в организации. С. 397–447.

---

## ЧАСТЬ 5. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

---

### Глава 12. Организационная культура компании

Современный менеджмент все чаще апеллирует к человеческому фактору, понимая его потенциал в трансформации современных организаций в гибкие, адаптивные системы. Организационная культура как феномен, детерминирующий деятельность организации, начала обсуждаться в 80-е гг. XX в. (М. Бурке, Т. Дил, А. Кеннеди, К. Камерон и Р. Куин, Т. Питерс, Р. Уотерман, У. Оучи, Э. Шейн). Развитие рыночной экономики, переход к информационному обществу актуализировали роль квалификации, компетенций, востребовали долговременную мотивацию персонала, инициативность сотрудников. Организационная культура в период высокой турбулентности внешней среды рассматривается как индикатор, регулятор деятельности персонала, инструмент апгрейда компании. Знание особенностей организационной культуры предприятия позволяет оценить конкурентоспособность организации, степень ее стабильности, уровень готовности к достижению запланированных результатов, управлять рисками.

Во всем многообразии подходов к дефиниции термина «организационная культура» можно выделить общие тенденции. Ряд авто-



ров считают, что организационная культура — это набор правил, норм, убеждений, а также традиций и обычаев, регламентирующих поведение человека в организации (М. Альберт и Ф. Хедоури, Д. Дреннан, М. Х. Мескон, Д. Олдхем, Х. Шварц и С. Девис, Д. Эдлридж и А. Кромби). Другие исследователи акцентируют внимание на ценностных аспектах (Т. Дил, Н. С. Злобин, А. Кеннеди, Д. Мацумото, Т. Питерс, Р. Уотерман, Б. Ф. Усманов, С. В. Шекшня). Интегративная точка зрения (Э. Шейн): организационная культура включает основополагающие базовые представления, ценности, прочно закрепленные в сознании сотрудников, не подвергающиеся сомнениям, передаваемые новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования.

Определим основные функции организационной культуры:

- ◆ выражает индивидуальность организации, формирует имидж;
- ◆ интегрирует, формирует преданность организации, лояльность, патриотизм;
- ◆ оценивает, создает необходимые стимулы, мотивирует работников;
- ◆ адаптирует новичков через нормы поведения, ритуалы, обряды, мифы, сторителлинг, совместные мероприятия;
- ◆ служит психологическим гарантом стабильности организации;
- ◆ ограждает организацию от нежелательных внешних воздействий.

Организационная культура поликомпонентна, в нее входят ценностно-нормативная, организационная, социально-психологическая, коммуникационная, имиджевая, игровая (мифологическая) структуры.

Перечислим элементы организационной культуры:

- ◆ провозглашаемые ценности (общеизвестные и уникальные);
- ◆ философия организации (идеологические принципы, опре-

- деляющие действия в отношении сотрудников, клиентов, партнеров, конкурентов);
- ◆ групповые нормы (стандарты и образцы, регламенты, кодексы);
  - ◆ поведенческие стереотипы (слэнг, общий язык, используемый членами организации, традиции и обычаи, ритуалы, образы, легенды, мифы);
  - ◆ правила игры (правила поведения, необходимые для усвоения новыми членами коллектива);
  - ◆ организационный климат («дух организации», социально-психологический климат, детерминирующийся составом коллектива и образом взаимодействия сотрудников друг с другом, с внешней средой);
  - ◆ существующий практический опыт (технологии, методы, приемы).

Ряд типологий организационных культур из мировой практики:

- ◆ по возрасту (молодая или старая);
- ◆ по типу организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);
- ◆ по стилю управления (авторитарная и демократическая);
- ◆ по направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная);
- ◆ по силе воздействия (сильная или слабая);
- ◆ по степени инновационности (традиционная или инновационная);

Рассмотрим авторские классификации типов организационных культур.

В одной из самых известных — в типологии Ч. Хэнди — организационные культуры сепарируются на четыре типа: ролевая культура (Аполлон); культура, ориентированная на власть и силу (Зевс); культура, ориентированная на деятельность (Афина); культура индивидуальности (Дионис).

Отметим классификации видов корпоративной культуры по Бэку — Коуэну:

- ◆ культура принадлежности (формируется на начальном этапе развития фирмы, когда мало сотрудников, они ощущают себя одной крепкой семьей);
- ◆ культура силы (складывается позже, сотрудники начинают конкурировать);
- ◆ культура правил (вырабатывается при формализации бизнес-процессов и процедур в работе по инструкциям и директивам, в накоплении знаний);
- ◆ культура успеха (конструируется в период развития фирмы, высоко ценится личный результат сотрудника, индивидуальный талант, а не коллектив);
- ◆ культура согласия (умение договариваться, поиск компромисса);
- ◆ культура синтеза (равно ценятся авторство, талант и командный дух).

Иная классификация у К.С. Камерона и Р.Э. Куинна — четыре типа организационных культур с конкурирующими (взаимоисключающими) ценностями: клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая (от лат. «по случаю»). Организация и индивид имеют пропорциональные элементы каждого типа культуры — индивидуальный профиль, существующий и желаемый.

Краткий вариант классификации организационных культур дает У. Оучи:

- ◆ рыночная культура — господство стоимостных отношений, ориентация на прибыль; собственность на ресурсы инициирует власть;
- ◆ бюрократическая культура — доминирование регламентов, правил и процедур; источник власти — должность членов организации;
- ◆ клановая культура основана на внутренних ценностях организации; источник власти — традиции.

Влияние культуры на организационную жизнь актуально рассматривать через призму процессов (В. Сате): кооперация между индивидами и частями организации, эффективное принятие решений, контроль.

Представим синергию характеристик Ф. Харриса и Р. Морана:

- ◆ осознание себя и своего места в организации, самопонимание;
- ◆ коммуникационная система и язык общения, дискурс;
- ◆ внешний вид, одежда и самопрезентация в коллективе;
- ◆ организация питания работников, привычки и традиции в данной области;
- ◆ осознание времени, тайм-менеджмент;
- ◆ взаимоотношения между людьми (половозрастные, статусные, ролевые);
- ◆ ценности и нормы;
- ◆ вера в успех, руководство, свои силы, взаимопомощь; отношение к коллегам, потребителям, партнерам и конкурентам);
- ◆ процесс развития работника, выстраивание карьеры, самоменеджмент;
- ◆ трудовая этика и мотивирование.

Перечислим факторы (по различным основаниям), влияющие на характеристики организационной культуры: социальные, личностные, технические, экономические, профессиональные, национальные, внутренние, внешние, объективные, субъективные, управляемые, неуправляемые, формируемые, неформируемые, высокозатратные, среднезатратные, низкозатратные, прямые, косвенные, эффективные, неэффективные, длительного воздействия, краткосрочные, постоянные, кратковременные, закономерные, случайные, естественные, искусственные. Основным фактором формирования считается воздействие лидеров, основавших компанию.

**Управление организационной культурой** предполагает ее формирование, укрепление (сохранение) и изменение (развитие).

Существуют принципы формирования организационной культуры. Она должна отражать основные эмоционально позитивные

идеи, соответствовать типу, размеру, особенностям и условиям существования организации. Эволюционируя, должна опираться на накопленный культурный опыт. Структурные элементы гармонично должны декларироваться и реализовываться.

Перечислим этапы формирования организационной культуры:

- 1) выбор миссии организации, определение стратегии, целей и ценностей;
- 2) изучение сложившейся организационной культуры и стратегии фирмы;
- 3) мероприятия по формированию или закреплению ценностей, паттернов;
- 4) целенаправленные воздействия на организационную культуру;
- 5) оценка успешности трансформаций и корректировка действий.

Организационная культура формирует ценностный, мировоззренческий и поведенческий аспекты жизни коллектива. Личность человека оказывает влияние на организационную культуру и сама испытывает ее воздействие.

Контрольные вопросы к теме

1. Охарактеризуйте организационную культуру вашей учебной группы: попытайтесь выявить базовые представления, ценности и артефакты (внешние признаки).

2. Какие ценности учебной группы ранее вами не разделялись, а сейчас вы их считаете априорными не только для учебной группы, но и лично для себя?

3. Какую роль в формировании, укреплении и развитии организационной культуры вашей учебной группы играют лидеры?

4. Откорректируйте индикаторы описания организационной культуры предприятия, на котором вы проходили практику, с учетом особенностей российской деловой культуры.

5. Как вы прокомментируете мнение Г. Хофстеде, о том, что организационная культура — коллективное программирование мыслей, отличающее членов одной организации от другой?

6. На предприятиях с западным менеджментом табуируются неформальные контакты между работниками, строго регламентируется рабочее время, запрещаются перекусы и чаепития. Почему, несмотря на высокую заработную плату, хорошие условия труда, социальный пакет, на таких предприятиях отмечена высокая текучесть кадров? Аргументируйте ответ.

Список рекомендуемой литературы по теме

1. Грошев И. В. Организационная культура: учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 535 с.

2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.

3. Организационная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В. Г. Смирновой. Москва : Юрайт, 2014. 306 с.

4. Организационная культура : учебное пособие / автор-составитель О. Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2014. 110 с.

5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник / Э. Шейн. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 336 с.

6. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2005. 460 с.

## **Глава 13. Кросс-культурный менеджмент**

### **13.1. Возникновение и эволюция предмета кросс-культурного менеджмента**

Обсуждая характеристики и вектор развития международного образовательного пространства, необходимо подробно проанализировать одну из основных особенностей современного постин-

дустриального общества — деятельность в условиях кросс-культурной среды.

Кросс-культурный менеджмент (ККМ) как учебная дисциплина и область исследований пришел к нам вместе с рыночной экономикой. В централизованной плановой экономике ему не было и не могло быть места. В экономике развитых и высокоразвитых стран он во многом был вызван к жизни тем, что последние двадцать пять — тридцать лет отличались глобализацией и интернационализацией экономических и социальных процессов в мире, а советская (российская) экономика не была вовлечена в эти процессы. Стремление адаптировать российскую экономику к мирохозяйственным связям вызвало потребность, далеко еще не всеми понятую и осознанную, в сравнительном менеджменте как прикладной дисциплине, способной принести несомненную пользу практикам.

На наш взгляд, первой наднациональной всемирной организацией, направленной на развитие международного сотрудничества, стала Лига Наций, формально основанная в 1920 г., передавшая в 1945 г. свои функции ООН. А уже после Второй мировой войны, в связи с резким увеличением международных экономических связей в послевоенный восстановительный период, появились первые научные труды о «пересечении» культур, в том числе деловых. Непосредственным толчком к возникновению современных кросс-культурных коммуникаций стали реализация американского плана Маршала, проникновение американской экономики на иностранные рынки. Активная экономическая экспансия США выявила сложности и неудачи, обусловленные не экономическими, а национально-культурными особенностями среды пребывания.

Выяснилось, что при прогнозировании продвижения экономических интересов своей страны целесообразно учитывать особенности поведения народов, их ценности и жизненную философию, которая настолько глубоко сидит в людях, что даже существенные экономические и политические новшества не смогут коренным образом изменить ее в течение длительного периода.

Исследуя динамику становления кросс-культурного взаимодействия, можно выделить три этапа его развития.

1 этап — 50–70 гг. XX в. В условиях создания общего экономического пространства, глобального уровня транснациональных контактов сформулирована концепция национальной ментальности.

2 этап — 70–90 гг. XX в. В рамках гетерогенного мирохозяйственного поля разработаны теории и типологии корпоративных культур.

3 этап — 90 гг. XX в. — настоящее время. Анализ закономерностей взаимодействия национальных деловых культур не только во внешнеэкономической деятельности, но и внутри стран, становящихся все более и более полиэтническими и поликультурными. Элементы данных характеристик культур взаимодействуют сразу на нескольких уровнях и формируют своеобразную сеть информационных контактов.

Культурная диверсификация персонала крупных, а позднее и средних предприятий в развитых странах поставила вопросы о коррекции традиционных систем управления персоналом с учетом межкультурных различий.

### 13.2. Кросс-культурный менеджмент как учебная дисциплина и раздел теории и практики менеджмента на Западе

Термин «кросс-культурная» в прямом переводе с английского (cross — через, culture — культура) означает «пересечение культур». В литературе можно встретить следующие фразы-определения, выражающие суть кросс-культурных коммуникаций: интернациональные, международные, межкультурные, межэтнические, межнациональные и мультикультурные.

Таким образом, предмет ККМ можно определить как:

- ◆ управление «культурным разнообразием» — различиями в деловых культурах и в системах их ценностей;
- ◆ определение причин межкультурных конфликтов, путей их предотвращения и/или нейтрализации;



- ♦ управление бизнесом на стыке и при взаимодействии культур;
- ♦ управление поликультурными бизнес-коллективами.

Его задачами являются:

- ♦ создание, развитие и управление технологиями культурного разнообразия — кросс-культурными технологиями;
- ♦ формирование и развитие «межкультурной компетенции» менеджеров и сотрудников в целях повышения эффективности организации в условиях глобализации экономики.

Кросс-культурный менеджмент — это создание и применение технологий управления культурным разнообразием в условиях экономической глобализации.

### 13.3. Кросс-культурные стратегии в управлении организацией

#### *Понятие и типология корпоративных культур*

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- ♦ принятая система лидерства;
- ♦ стили разрешения конфликтов;
- ♦ действующая система коммуникации;
- ♦ положение индивида в организации;
- ♦ принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX в. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «кор-

порации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

*Виды корпоративных культур, по Зонненфельду*

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «академической культурой» набирают молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям.

*Типология корпоративных культур Дила и Кеннеди*

Т. Дил и А. А. Кеннеди в качестве анализируемых параметров выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи. Компании разрабатывают свои собственные культуры в ответ на различные условия окружающей среды.

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи (культура «крутого парня», культура выгодных сделок) свойственна индивидуалистам, которые регулярно рискуют и быстро получают обратную связь на свои действия, были они правильны или неправильны. Здесь любят быстрые сделки и быстрое получение денег. Культура, которую можно назвать также спекулятивной, требует от человека бойцовских качеств и агрессивных черт характера.

Эта культура встречается везде, где проводятся выгодные сделки с ценными бумагами, сырьем, валютой. Этот тип культуры преобладает также в строительстве, косметическом бизнесе, консультациях по управлению, рисковом капитале, рекламе, бизнесе развлечений.

2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи (культура «работай до упаду / отдыхай до упаду», культура торговли) — служащие поддерживают высокий уровень активности с относительно низким риском. Все их действия получают быструю обратную связь. Клиент правит балом и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Большое количество организаций по продаже чего-либо характеризуются этим типом культуры, особенно в сфере розничной торговли, недвижимости и компьютеров, автомобильные дилеры и «уличные» коммерческие фирмы, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как McDonald's, компании по страхованию жизни, Avon, MaryKayCosmetics, Xerox и IBM.

Среди фирм «работай до упаду / отдыхай до упаду» IBM и McDonald's разработали отличающиеся культуры, но каждая приносит определенное конкурентоспособное преимущество. Procter&Gamble превзошла конкурентов на основании уникального сплава культуры «крутого парня» и культуры «работай до упаду / отдыхай до упаду».

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи (культура «ставь на свою компанию», инвестиционная культура) характеризуется ярко выраженной ориентацией на будущее и тем,

что в условиях высокой степени риска делаются крупные капиталовложения, а вопрос о правильности подобного рода решений остается длительное время открытым. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку они вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой».

Инвестиционная культура проявляется в нефтяных компаниях, инвестиционных банках, строительстве, в том числе в авиастроительных фирмах, фирмах капитального оборудования, компаниях добывающей промышленности, коммунальных службах.

4. Культура низкого риска и медленной обратной связи (культура «процесса», административная культура) — отсутствие обратной связи или небольшая обратная связь, служащие концентрируются на процессе выполнения работы, на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях, потому что результат практически невозможно измерить. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. То есть на первом плане стоит форма, а результат — скорее на втором. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям.

Такая культура проявляется на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в крупных административных фирмах, частично в банках и системе страхования, фармацевтических фирмах, организациях финансового обслуживания и предприятиях коммунального обслуживания. Эти организации нацелены на обслуживание и сервис.

*Классификация корпоративной культуры по Тромпенаарсу*

Выделяются четыре типа корпоративной управленческой культуры, получившие следующие условные названия: «Семья», «Управляемая ракета», «Инкубатор» и «Эйфелева башня».

Типы культуры «Инкубатор» и «Управляемая ракета» относятся к эгалитарным культурам, где расстояние между верхними и нижними этажами управления невелико и, следовательно, степень централизации управления низка. Наиболее яркими представителями этих культур являются США и Канада (тип «Инкубатор») и англосаксонские и североевропейские страны (тип «Управляемая ракета»).

Напротив, культуры типа «Семья» и «Эйфелева башня», характерные для Юго-Западной и Центральной Европы соответственно, являются иерархичными, с ограниченным делегированием власти и отличаются высокой степенью централизации в управлении. Степень формализации отношений низкая в «Семье» и «Инкубаторе», высокая в «Управляемой ракете» и «Эйфелевой башне» (см. табл. 2).

С точки зрения объекта ориентации культура типа «Инкубатор» в наибольшей степени направлена на развитие личности, и следовательно, важнейшим аспектом мотивации для работника здесь выступает возможность совершенствования и самореализации.

«Управляемая ракета» ориентируется на решение конкретной задачи или достижение конкретного результата. Этот тип культуры после определения задачи подразумевает максимальную степень делегирования управленческих функций вниз.

«Эйфелева башня» имеет ярко выраженную ролевую ориентацию. Здесь происходит детальное определение функциональных обязанностей для каждого работника на каждом уровне властной вертикали. Характерным является также тщательный контроль за исполнением детально прописанных функциональных обязанностей. Попытки их спонтанного перераспределения пресекаются.

Наконец, тип культуры «Семья» также ориентируется на исполнение указаний свыше. Структура управления носит ярко выраженный иерархический характер. Однако функции нижестоящих звеньев четко не формализованы. Система в целом базируется

на патерналистской установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать пожеланиям и приказам руководителя (своего рода «отца» семейства).

Таблица 2

**Типы национальных управленческих культур  
(кросс-культурный аспект)**

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Страны и регионы	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа, Россия и СНГ	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия, Центральная Европа

Попытки насаждения в той или иной стране корпоративной культуры, не соответствующей контексту ее общей деловой культуры, обычно приводят к управленческим неудачам. Они разбиваются о систему ценностей и стереотипы местных работников.

Превосходство национальной культуры над корпоративной легко объяснимо. Человек приходит работать в компанию уже как сложившаяся личность. Кроме того, на рабочем месте чело-

век проводит обычно менее половины времени бодрствования. Существует ряд крупных организаций, которые до сих пор верят, что корпоративная культура и формулирование миссии могут изменить личность работника. Однако к настоящему моменту очевидно, что персонал компании не состоит из сверхлюдей. И что сотрудники компании, придя на работу, не могут оставить свою личность дома.

#### 13.4. Понятие «культурный шок». Стратегии преодоления межкультурного конфликта

Феномен кросс-культурного шока широкоизвестен. С ним сталкивались практически все, кто работал или жил за рубежом сравнительно долгий период.

Кросс-культурный шок — это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно?

Особенно часто коллизии, возникшие на основе кросс-культурных ошибок, встречаются во время первых встреч и знакомств. Именно в этих ситуациях менеджерам и руководителям, особенно тем, кто не владеет иностранными языками и не имеет большого опыта контактов с иностранцами, следует быть предельно внимательными и осторожными.

Шесть форм проявления культурного шока:

- ◆ напряжение из-за усилий, прилагаемых для достижения психологической адаптации;
- ◆ чувство потери из-за лишения друзей, своего положения, профессии, собственности;
- ◆ чувство одиночества (отверженности) в новой культуре, которое может превратиться в отрицание этой культуры;
- ◆ нарушение ролевых ожиданий и чувства самоидентификации; тревога, переходящая в негодование и отвращение после осознания культурных различий;

- ◆ чувство неполноценности из-за неспособности справиться с ситуацией.

Главной причиной культурного шока является различие культур. Симптомы культурного шока могут быть самыми разными: от преувеличенной заботы о чистоте посуды, белья, качестве воды и пищи до психосоматических расстройств, общей тревожности, бессонницы, страха.

Кросс-культурный шок характеризуется состоянием нерешительности, беспомощности, подавленности, неудовлетворенностью собой. Почти все бизнесмены пережили это состояние. Это связано не только с переездом в другую страну, но и со сменой вида деятельности, изменением служебного положения, переходом из одной компании в другую и т. д.

Многие исследователи считают, что основой кросс-культурного шока является нарушение межкультурных коммуникаций. Обычно выделяют четыре классические фазы кросс-культурного шока:

1. Фаза эйфории, радостного оживления. Эту фазу часто называют «медовым месяцем» кросс-культурного шока. Этот период характеризуется высокой степенью ожиданий, желанием сосредоточиться на позитивных ценностях.

2. Фаза собственно культурного шока, фрустрация и раздражение. Симптомы данной фазы включают тоску по дому, чувство беспокойства, депрессии, усталости, раздражительности и даже агрессивности. У многих это состояние сопровождается развитием комплекса неполноценности, нежеланием воспринимать новую культуру, ограничением общения — общением только со своими соотечественниками.

3. Фаза третья — фаза постепенного приспособления, выздоровления. В этот период происходит осмысление новой культурной среды, возвращается позитивное восприятие окружающего мира, крепнет чувство надежды на лучшее.

4. Четвертая фаза — фаза полного приспособления, реверсивный культурный шок. Эта фаза характеризуется осознанием цен-



ностей новой культуры и одновременно критическим осмыслением культуры собственной страны.

Реверсивный культурный шок — совокупность ощущений, которые переживает человек, долго живший за рубежом, при возвращении домой.

Способы разрешения конфликта индивида с чуждой окружающей средой:

- ◆ Геттоизация (от слова «гетто»). Это явление имеет место, когда иммигранты, прибыв в чужую страну, в силу тех или иных внутренних или внешних причин замыкаются в собственном кругу, сводя к минимуму общение с окружающим обществом и его культурой. Они часто селятся в одном и том же районе города, где говорят на родном языке, сохраняют модели потребления, к которым привыкли у себя на родине. Во многих крупных и даже средних городах Запада можно увидеть китайские, индийские кварталы. Брайтон-бич в Нью-Йорке — это культурный анклав, созданный в Америке иммигрантами из Советского Союза, не способными или не желающими проходить социализацию заново. В таких культурных гетто концентрируются рестораны, предлагающие национальную кухню, магазины сувениров соответствующей страны и т. д. В этих районах формируется соответствующий спрос на атрибуты культуры той страны, откуда вышли жители района или их предки.
- ◆ Ассимиляция — это способ преодоления культурного шока, противоположный геттоизации. В этом случае индивид стремится максимально быстро отказаться от своей культуры и усвоить культуру страны пребывания. Такие люди в Америке — гораздо большие американцы, чем те, чьи предки высадились в Новом Свете сотни лет назад.
- ◆ Промежуточная стратегия, состоящая в том, что иммигранты стремятся усвоить новую культуру, но в то же время и обогащают ее той, которую принесли с собой. Так, ита-

- льянские спагетти, пицца стали национальными блюдами США, а индийская, китайская кухня — частью потребления в Великобритании, США и многих других странах.
- ◆ Частичная ассимиляция — это отказ от своей культуры и освоение новой лишь в отдельных областях. Так, чаще всего иммигранты вынуждены на работе подстраиваться под нормы, принятые в данной стране. Однако в семье они нередко стараются поддерживать свою национальную культуру, сохраняют приверженность национальной кухне, стилю убранства квартир. Часто сохраняется приверженность своей традиционной религии.
  - ◆ Колонизация — это навязывание иммигрантами своих культурных ценностей, норм, языка местным жителям. В этом случае стиль потребления привносится на новую почву и становится доминирующим либо в стране в целом, либо в отдельных группах населения. Классическим примером культурной колонизации стало создание империй западноевропейских стран в Азии и Африке, сопровождавшееся насаждением там элементов европейской культуры.

Однако порою в качестве примера культурной колонизации называют и американизацию жизни в Западной Европе после Второй мировой войны. При таком подходе культурные сдвиги в постсоветской России также можно назвать культурной колонизацией.

Контрольные вопросы к теме

1. Каковы этапы развития кросс-культурного менеджмента?
2. Дайте определение понятию «кросс-культурный менеджмент».
3. Каковы особенности и типы корпоративной культуры?
4. Дайте определение понятию «культурный шок». Какие фазы выделяются при культурном шоке?

### Список рекомендуемой литературы по теме

1. Гестеланд Р.Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / Р.Р. Гестеланд ; пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 288 с.
2. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию / Р.Д. Льюис ; пер. с англ. Т.А. Нестика. Издательство «Дело», 2001. 448 с.
3. Мясоедов М.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / М. П. Мясоедов. 2-е изд. Москва : Издательство «Дело» АНХ, 2008. 256 с.
4. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие / Т.Н. Персикова. Москва : Логос, 2008. 224 с.
5. Симонова Л.М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве : учебное пособие для вузов / Л.М. Симонова, Л.Е. Стровский. Москва : ЮНИТИ — ДАНА, 2003. 189 с.

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
ЧАСТЬ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ .....	6
Глава 1. Развитие управленческой мысли.....	6
Глава 2. Понятие управления.....	14
Глава 3. Организация и ее среда.....	20
ЧАСТЬ 2. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	28
Глава 4. Коммуникации в деловой среде.....	28
Глава 5. Принятие решений в организации .....	39
ЧАСТЬ 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ .....	49
Глава 6. Планирование в организации .....	49
Глава 7. Координация и проектирование организации.....	59
Глава 8. Мотивация и формирование внутренней идентичности .....	66
Глава 9. Контроль как функция управления.....	74

ЧАСТЬ 4. ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ .....	80
Глава 10. Командообразование .....	80
Глава 11. Власть, влияние, лидерство .....	87
ЧАСТЬ 5. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	94
Глава 12. Организационная культура компании .....	94
Глава 13. Кросс-культурный менеджмент .....	100

*Учебное издание*

**Ружанская** Людмила Станиславовна  
**Фонова** Нина Георгиевна  
**Бурлакова** Ирина Владиславовна  
**Сторожева** Ольга Сергеевна  
**Пьянков** Андрей Геннадьевич  
**Зубакина** Дарья Алексеевна  
**Емельянова** Елена Владимировна  
**Якимова** Елена Александровна  
**Пискунова** Лариса Петровна  
**Передерий** Мария Витальевна  
**Петров** Александр Юрьевич  
**Яценко** Оксана Юрьевна  
**Беляева** Виктория Сергеевна

## **ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Редактор В. О. Корионова  
Верстка Е. В. Ровнушкиной

Подписано в печать 28.10.2017. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 6,74.  
Уч.-изд. л. 5,8. Тираж 50 экз. Заказ 313.

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5  
Тел.: +7 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13  
Факс: +7 (343) 358-93-06  
<http://print.urfu.ru>



