

Введение

«Управление – искусство, подобно медицине или инженерному делу, которое должно полагаться на лежащую в его основе науку – концепции, теории, принципы и методы»

Гарольд Кунц

Президент Международной академии управления

«Наука и искусство управления имеют свою неповторимую эстетику, созвучную готике и музыке, - порыв и полет фантазии, когда творческое озарение основано на солидном фундаменте целесообразности, точном расчете и математически строгой гармонии»

В.И. Кнорринг

В современном обществе большое значение уделяется управлению организациями. Эффективный менеджмент является залогом успешного бизнеса. Цель освоения дисциплины «Теория менеджмента» - подготовка выпускников к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление на предприятиях и в организациях любой организационно-правовой формы.

Дисциплина «Теория менеджмента» является исходной теоретической и практической основой для изучения общих и специальных дисциплин в области менеджмента. Данная дисциплина формирует общую систему исторических, теоретических и концептуальных представлений о возникновении управленческой деятельности и механизмах управления предприятием в рыночных условиях. Изучение теории менеджмента позволяет будущим специалистам в области управления получить необходимый для формирования управленческих компетенций объем знаний.

Настоящее учебное пособие – первая часть, в которой рассматриваются следующие темы в соответствии с рабочей программой по дисциплине «Теория менеджмента»: менеджмент как вид деятельности, эволюция управленческой мысли, социальная ответственность и этика менеджмента, организация как система, принципы построения организации, организационные изменения, корпоративная культура. Каждая глава сопровождается перечнем контрольных вопросов с целью проверки усвоения студентами теоретического материала.

Автор пособия рекомендует студентам, изучающим «Теорию менеджмента», проявлять интерес к чтению дополнительной литературы по менеджменту, знакомиться с успешным опытом управления известных отечественных и зарубежных компаний. Только в сочетании теоретических аспектов и практических примеров их реализации возможно постижение науки менеджмента.

Глава 1. Менеджмент как наука и практика управления

1.1. Менеджмент как вид деятельности

Суть управленческой деятельности заключается в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели. Одной из важнейших задач управления является эффективное использование имеющихся ресурсов: человеческих, материальных, финансовых, информационных и т.д.

Менеджмент - специфически американское слово и даже англичане употребляют его в несколько искаженном значении. По своему значению менеджмент идентичен понятию “управление”, поэтому их можно употреблять как синонимы.

На современном этапе сложились разные подходы к определению этого понятия: менеджмент может означать процесс управления, группу людей, которые его осуществляют, науку, а также искусство управления.

Американский теоретик менеджмента П.Друкер подчеркивает, что современный менеджмент – это специфический вид управленческой деятельности с целью сделать людей способными к оптимальному взаимодействию, придать их усилиям эффективность, развить их потенциальные склонности и способности.

Немецкие специалисты В.Зигерт и П.Ланг приходят к выводу, что «менеджмент – это такое руководство людьми, которое позволяет выполнить стоящие перед организацией задачи гуманным, экономичным и рациональным путем».

Таким образом, менеджмент – это не просто управление бизнесом, это управление бизнесом через эффективную работу с человеческим ресурсом.

Выделим основные признаки менеджмента:

1. Универсальность – основные концепции менеджмента применимы ко всем организациям независимо от отрасли бизнеса, размера предприятия, его региональной принадлежности и т.д.

2. Интернациональность – управление позволяет эффективно рационализировать национально-культурные особенности.

3. Конструктивность – в основе управления предприятия лежит принцип эффективности, разумности и оптимальности использования имеющихся ресурсов.

4. Операциональность - менеджмент позволяет по-новому сформулировать и конкретизировать едва ли не любые социальные, экономические, технические задачи.

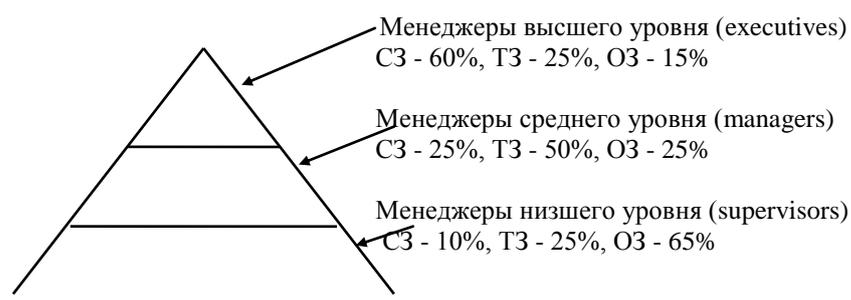
5. Системность – все элементы системы управления необходимо рассматривать в их взаимосвязи между собой, при этом особое внимание уделяется анализу и учету внутренних и внешних факторов воздействия.

В табл.1.1 систематизирована характеристика управленческого труда, представлены его специфические особенности.

Особенности управленческого труда

Параметр	Характеристика
Цель управленческого труда	Создание условий для достижения целей организации посредством координации деятельности персонала.
Предмет управленческого труда	<ul style="list-style-type: none"> • Люди, их трудовая деятельность. • Иные организационные ресурсы.
Средства управленческого труда	<ul style="list-style-type: none"> • Информационный поток. • Средства оргтехники, ЭВМ, связи.
Характеристика управленческого труда	<ul style="list-style-type: none"> • Умственный труд. • Косвенно производительный труд. • Работа с людьми. • Многообразие и нестандартность решаемых задач. • Достаточно субъективен для оценки.
Результат управленческого труда	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческие решения. • Управляющее воздействие. • Эффективность управления.

Управленческой деятельностью на предприятии занимаются менеджеры (руководители, управленцы). На рис. 1.1 представлена иерархия менеджеров в зависимости от уровня управления и примерная структура рабочего времени при решении стратегических, тактических, оперативных задач. Из схемы видно, что при увеличении уровня управления, как правило, повышается доля стратегических задач и снижается доля оперативных задач и наоборот.

Обозначения:

СЗ - стратегические задачи; ТЗ - тактические задачи; ОЗ - оперативные задачи.

Рис. 1.1. Иерархия менеджеров предприятия и примерная структура их рабочего времени

1.2. Эволюция управленческой мысли

«История важна как для дальнейшего развития науки, так и для придания содержания тем теориям, которые наука включает в себя в любой отдельный момент»

П.Фейерабенд

Потребность в знаниях истории какой-либо науки возникает на определенном этапе развития – и самостоятельной науки, и общества в целом. До тех пор, пока не оформилась в относительно целостный вид концепция самой науки, история развития ее предмета и ее идей всегда выглядит фрагментарно и противоречиво. Когда же концепция вполне определена, дальнейшее развитие науки в значительной мере зависит от осмысления ее исторических тенденций.

Все это относится в полной мере и к науке менеджмента. Она утвердилась как особая область знаний, оформилась в основных концептуальных положениях. Ее дальнейшее развитие и практическое использование во многом определяется знанием истории развития.

Первые идеи научного подхода к управлению, сознательного и упорядоченного его анализа возникли в области практического управления. Именно практика обнаружила потребность больше внимания уделять управлению и показала зависимость успехов в производстве от успехов в управлении. Поэтому становление менеджмента шло от практики к науке.

Это обстоятельство имеет большое значение в понимании исторических тенденций развития менеджмента: практика будит мысль – мысль рождает науку – развитие науки требует изучения истории – знание прошлого воплощается в проекты будущего.

В определенном смысле менеджмент – ровесник человека. Питер Друкер обратил внимание, что «у всех великих дельцов – от флорентийки Медичи в эпоху Возрождения и отцов-основателей Банка Англии в конце 17 в. до Томаса Уотсона современной IBM – была четкая деловая теория, определявшая все их решения и поступки». Своими корнями история менеджмента уходит в шумерское царство 5000 г. до н.э. Строительство пирамид или завоевание Юлием Цезарем Британии должны были апеллировать к базовым навыкам и способностям, которые можно охарактеризовать как менеджмент.

Развитие менеджмента в западных странах – наиболее разработанная часть исторического менеджмента. Менеджменту присущи как общие черты, так и национальные особенности, он непосредственно связан с культурой, уровнем экономического развития, природными и этическими особенностями существования человека.

Развитие менеджмента носит эволюционный характер (табл. 1.2). Рассмотрим последовательно основные школы менеджмента.

Эволюция управленческой мысли

Основные школы и подходы	1885 г	Годы XX столетия							
		20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е
Школа научного менеджмента (Ф.Тейлор, Ф. и Л.Гилберт, Г.Гэнтт и др.)									
Школа классического менеджмента (А.Файоль, А.Слоун и др.)									
Школа “человеческих отношений” (М.Фоллет, Э.Мэйо и др.)									
Школа поведенческих наук (Д.МакГрегор, Ф.Герцберг, А.Маслоу и др.)									
Количественный подход									
Системный подход									
Ситуационный подход									

I. *Школа научного менеджмента.* Основатель школы – Фредерик Уинслоу Тейлор. Тейлор по праву считается «Отцом научного менеджмента», что подтверждается надписью на его надгробном камне. Ф.Тейлор работал в сталелитейной компании и сделал карьеру от простого механика до главного инженера. Его исследования были направлены на разработку принципов НОТ - научной организации труда (поиска “единственного наилучшего пути” выполнения той или иной работы).

В 1911 г. вышла его концептуальная работа “Принципы научного управления”, в которой он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления.

О научном методе Тейлора лучшее представление можно составить по способу, которым он рационализировал работу нескольких наемных работников, единственная функция которых состояла в том, чтобы перебрасывать материалы с помощью лопаты с одного места на другое. Чтобы разработать науку перелопачивания, он получил ответы на следующие вопросы:

- Какая лопата лучше при работе с каждым конкретным материалом?

- Насколько быстро можно воткнуть лопату в материал и вытащить обратно, нагруженную соответствующим образом?
- Сколько требуется времени для взмаха и перекидки материала на нужное расстояние?

В ходе формулировки ответов на подобные вопросы Тейлор определил, каким образом можно увеличить общий объем материалов. После трех лет реализации плана увеличения “производительности перелопачивания” общее количество необходимых лопат было сокращено с 600 до 140, дневная производительность одного работника возросла с 16 до 59 т, а его средняя заработная плата - с 1,15 до 1,88 долларов в день. Эта техника стала идентифицироваться с научным менеджментом.

В.И. Ленин в тяжелом 1918 году писал: “Надо создать в России изучение и преподавание системы Тейлора, систематическое испытание и приспособление ее”.

Было много критиков подходов Ф.Тейлора как в Америке, так и у нас в России. В теории Тейлора видели новое средство усиления эксплуатации трудящихся. Тейлора обвиняли в низведении рабочего до уровня иррационального существа, поступки которого объясняются в основном инстинктами.

Немаловажный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилберты, которые изобрели прибор микрохронометр, призванный определить, какие именно движения выполняются при определенных трудовых операциях и сколько времени занимает выполнение каждого из этих движений. С помощью стоп-кадров они выявили и описали 17 основных движений кисти руки, которые они назвали треблигами (от слова “Гилберт”, если прочитать его задом наперед).

Г.Гэнтом была создана “карта Гэнта”, которую и по сей день применяют в качестве важного инструмента формулирования и постановки задач. Эта карта представляет менеджерам краткий перечень запланированных на определенные отрезки времени работ.

Один из видных последователей Тейлора – известный американский ученый Г.Эмерсон (1853-1931). В 1912 г. вышел главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности». Многие идеи актуальны и по сей день. Например, «Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты только лишь при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные». Или: «Неопределенность, неуверенность, отсутствие четко поставленных целей у исполнителей являются лишь отражением неопределенности, неуверенности, отсутствия отчетливо поставленных целей у самих руководителей. Таким образом, четкая постановка целей и доведение их до непосредственных исполнителей – первая предпосылка успешной работы».

В середине XX века революция Тейлора завершилась. Научный менеджмент из движения превратился в общепринятый способ управления.

Таким образом, основными постулатами школы научного менеджмента являются:

- Нормирование труда (разбивка каждой работы на основные стадии/шаги);
- тщательный отбор людей для выполнения работы, хорошая профессиональная подготовка;
- вознаграждение в соответствии с качеством и количеством выполненной работы;
- отделение планирования от процесса работы (идея специализации труда).

II. *Школа классического менеджмента (административного управления)*. Если основные принципы Тейлора сводились к функциям менеджмента нижнего уровня, то сторонники административной школы управления концентрировали свое внимание на административной деятельности менеджера на всех уровнях управления. Создатель этой школы А.Файоль сам имел опыт работы руководителем в высшем звене управления - руководил одной из крупных французских компаний по добыче угля.

Приверженцы данного подхода ставили перед собой цель разработать перечень функций, которые необходимо реализовать в качестве составных частей общего процесса управления. По мнению американских историков менеджмента, Анри Файоль является наиболее значительной фигурой, которую Европа дала науке управления в первой половине XX века. Он впервые поставил проблему организованного обучения менеджменту.

Формулировка общих принципов менеджмента в 1916 году и по сей день рассматривается в качестве важнейшего условия успеха предприятия. Перечислим эти 14 принципов управления.

1. Разделение труда.
2. Власть и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчинение индивидуальных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Оптимальная степень централизации.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

III. *Школа “человеческих отношений”*. Данная школа возникла после экономического кризиса 30-х годов. По мнению сторонников школы, основная цель управления - налаживание межличностных отношений, учет человеческого фактора. Основатель школы - Э.Мэйо (ученый Гарвардского университета) – проводил известные эксперименты в городе Хоторне (1927-1939). Результатами исследования стал вывод о том, что производительность труда и удовлетворенность трудом повышаются в благоприятном социально-психологическом климате.

Взгляды Мэйо на роль взаимоотношений между работодателем и сотрудниками в процессе управления получили название теории патернализма (от лат. *paternus* – отцовский, *pater* – отец), утверждающей необходимость отеческой заботы об интересах работников. Теория патернализма критиковалась не только советской, но и американской наукой. Американские ученые утверждали, что Мэйо не учитывает значения конкуренции среди самих рабочих, роли американского индивидуализма в производственных отношениях и рассматривает человека как социальное животное, подчиняющееся законам «стада».

IV. *Школа поведенческих наук*. Данная школа начала развиваться в конце 50-х гг. Это единственная школа менеджмента, которая продолжает развиваться и в настоящее время. В рамках данной школы рассматривается бихевиористский (поведенческий) подход к управлению. Основная задача управления - повышение эффективности организаций за счет повышения эффективности использования человеческих ресурсов (в том числе посредством мотивации и стимулирования труда).

Если отцом научного менеджмента считают Ф.Тейлора, то отцом современного менеджмента по праву называют Питера Друкера. С момента открытия дисциплины в 1940-х он проделал колоссальную работу: несколько десятков книг, тысячи статей, десятки тысяч прочитанных лекций и бесчисленное количество советов менеджерам.

П.Друкер родился в 1909 г. в семье крупного австрийского буржуа. В 1931 г. Друкер получил докторскую степень в области международного и общественного права во Франкфуртском университете и стал публиковать статьи в немецких экономических журналах. Он поменял множество работ: банковское дело, консалтинг, преподавание права и журналистику. В конце концов, он стал преподавать в одном американском университете.

Друкер одним из первых осознал, что хороший менеджмент – удел не только США. В 1950-х гг., когда большинство людей рассматривало Японию как производителя дешевого ширпотреба, Друкер восторгался уникальным японским подходом к менеджменту. До сих пор Друкер – один из самых читаемых и уважаемых теоретиков менеджмента. Заслугу П.Друкера в развитии науки менеджмента переоценить сложно. Именно ему удалось систематизировать разрозненные данные о природе управления.

1.3. Социальная ответственность и этика менеджмента

«Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли»
Лозунг газеты дореволюционной России
«Биржевые ведомости»

Среди основных факторов, образующих и организующих совместную деятельность людей, особое место принадлежит морали. *Мораль*, или *нравственность*, – это один из способов регулирования человеческих отношений и поведения с помощью исторически сложившихся «неписаных» норм и правил, относительно которых поступки людей оцениваются как добрые или злые, справедливые или несправедливые, честные или бесчестные, достойные или недостойные. Эти нормы и правила складывались веками в процессе совместной деятельности многих поколений разных народов и являются одним из приобретений культуры.

В отличие от норм права, они официально нигде не записаны и долгое время устно передавались от «отцов» «детям», от старших – младшим, от одного поколения – другому.

В отличие от правового регулирования, где на страже закона стоят специальные государственные органы, карающие за нарушение, контроль за соблюдением или несоблюдением моральных норм осуществляется только общественным мнением и человеческой совестью. Поэтому насильно заставить человека быть порядочным – невозможно.

Слово «мораль» в переводе с латинского означает нравственность, поэтому, как правило, эти понятия не различаются в употреблении, за исключением сферы специального теоретического исследования.

Понятие «*этика*» (в переводе с греческого оно тоже означает нрав, нравственность и др.) используется для обозначения теории морали или науки о морали. Первые теоретические исследования морали появились еще в античности, и наиболее известными из них являются книги древнегреческого философа Аристотеля (IV век до нашей эры) «Никомахова этика», «Большая этика», «Эвдемова этика». В определенном смысле он явился основоположником этики как науки о морали, и с тех пор этика существует как самостоятельная общественная дисциплина – часть философии. Это различие понятий «этика» и «мораль» надо знать, чтобы не смешивать теорию с практикой.

Под *этикой бизнеса* понимается деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Духовные принципы, проповедуемые церковью, способны сыграть огромную роль в нравственном перерождении российского бизнеса, в формировании новых этических ценностей. Как известно, религия всегда была

и остается хранительницей тех принципов человеческого общежития, которые опираются на объединение людей, на взаимовыгодное их взаимодействие. Вспомним «золотое правило» Моисея – *поступай по отношению к другим так, как хочешь, чтобы поступали по отношению к тебе*, а также общеизвестные десять заповедей христианства. Во всех мировых религиозных системах нравственные принципы во многом совпадают.

В последние годы резко возросла критика неэтичного поведения представителей делового мира. В центре внимания критики – практика взяток и подкупа, к которой прибегают компании, нечестная реклама, загрязнение окружающей среды и т.д.

Перспектива получения большей прибыли может заслонить все этические кодексы и принципы. Как добиться приоритета этики над стремлением обогатиться любым путем – вот задача настоящего и будущего. Ведь практика часто подкрепляет тезис о том, что этический бизнес позволяет наращивать прибыль. В частности, он помогает сохранить преданность клиентов. По оценкам специалистов, удержать старых партнеров в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых.

Проблема этичности бизнеса волнует многих исследователей. Американский специалист по вопросам воспитания руководящих кадров Питер Костенбаум, например, предлагает учредить Нобелевскую премию в области бизнеса. По его мнению, ее следует присуждать тем коммерческим организациям, которые на практике доказали, что их эффективность является прямым результатом правильного этического поведения. Смысл премии заключается в том, чтобы доказать, что именно этика открывает дорогу к прибыли.

Понятию «деловая этика» близко понятие «социальной ответственности». Существуют различные подходы к тому, как следует соотноситься организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственным. Многие полагают, что организация считается социально ответственной, если она увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. Следовательно, организация должна преследовать только экономические цели. Но имеет место и иная точка зрения: организация в дополнение к ответственности экономического характера призвана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своего бизнеса на работников, потребителей и местные общины, в которых происходит ее деятельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в обществе в целом. Общественность обычно ожидает от бизнеса не только высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо обеспечения эффективности, занятости, прибыли и отсутствия нарушений закона. Они обязаны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам, жертвовать на благо общества. Организации

должны активно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и общественная безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т.д. Бизнес обязан быть социально ответственным.

Еще в начале XX века многие руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. В США Э.Карнеги, занимавшийся производством стали, вложил 350 млн. долларов в социальные программы и построил более 2000 публичных библиотек. Джон Д.Рокфеллер пожертвовал 550 млн. долларов и основал фонд Рокфеллера.

Широко известны династии российских коммерсантов Абрикосовых, Алексеевых, Бахрушиных, Боткиных, Мамонтовых, Морозовых, Третьяковых и т.д. Они были не только торговцами и предпринимателями, но и крупными меценатами и ценителями культуры. До сих пор существуют созданные на их деньги Боткинская больница, Третьяковская галерея.

Известный критик и публицист В.В.Стасов подметил, что «русские купцы, невзирая на богатство, вовсе не охочи до прожигания жизни», а одержимы заботой об общественном благе и пользе народной. Примеров тому много. В.Бахрушин основал Театральный музей, П.И.Губонин, финансирующий строительство железных дорог, на свои средства открыл технические училища. Храмы и театры, детские приюты, богадельни и больницы были учреждены и построены русскими предпринимателями-меценатами. В то же время нельзя всех купцов рассматривать как национальных героев. Среди них было много деспотичных и необразованных людей, наживших свои капиталы нечестным путем.

Социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись, и эти изменения внесли вклад в представления общества о роли бизнеса. Здесь важно сделать различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. Организация, подчиняющаяся этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом. Но это не означает, что она будет считаться и социально ответственной. К неэтичным действиям людей с явным нарушением закона относятся фальсификация документов, присвоение средств, расовая дискриминация, сексуальные домогательства в рабочей среде и т.д.

Ответственность социальная, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольной поддержки решения социальных проблем со стороны организации. Это имеет место по отношению к тому, что лежит за пределами определяемых законами или регулирующими органами требований или сверх этих требований.

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Так, среди аргументов в пользу социальной ответственности можно выделить следующие:

- Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. В обществе, благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия для деятельности бизнеса. Даже если краткосрочные издержки в связи с социальными действиями высоки, в долгосрочной перспективе они способны стимулировать рост прибыли, так как у потребителей, поставщиков формируется более привлекательный образ предприятия.

- Изменение потребностей и ожиданий широкой общественности. Связанные с бизнесом социальные ожидания ныне радикально изменились. Вовлеченность компаний в решение социальных проблем становится и ожидаемой, и необходимой.

- Моральное обязательство социально ответственного поведения. Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали должны управлять его поведением. Поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из правил социально ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

Аргументы против социальной ответственности бизнеса:

- Нарушается принцип максимизации прибыли.
- Расходы на социальную вовлеченность. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия дополнительными издержками. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Фирмы, участвующие в конкурентной борьбе с другими фирмами, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкурентной борьбе.

- Недостаточный уровень отчетности для широкой общественности. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели деятельности предприятий и плохо – их социальную вовлеченность.

Не подлежит сомнению, что прибыль важна для выживания предприятий. Для любого предприятия на первом месте стоит выживание и только потом – проблемы общества. Если предприятие не способно вести дело с прибылью, вопрос о социальной ответственности становится чисто академическим.

Некоторые зарубежные организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов – руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают подобных комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката – выработка суждений по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации.

В табл. 1.3 систематизирована информация о корпоративной юридической и социальной ответственности бизнеса.

Корпоративная юридическая и социальная ответственность

<i>Субъекты</i>	<i>Корпоративная юридическая и социальная ответственность</i>
Акционеры	- справедливое возмещение инвестированного капитала; - правдивая информация о реальной ситуации на предприятии.
Покупатели	- правдивая информация, на основе которой покупатели могут принять решение о покупке; - этичная реклама продукции.
Персонал	- справедливость в управлении, оплате труда; - отсутствие дискриминации; - обеспечение социальной защищенности.
Поставщики	- открытые и законные переговоры; - оплата в соответствии с условиями договора.
Конкуренты	- добросовестная конкуренция.
Общество	- защита окружающей среды; - пример привлекательного работодателя; - создание и сохранение рабочих мест; - благотворительность и меценатство, решение социальных проблем общества
Государство	- соблюдение законов

Резюмировать рассмотрение вопроса социальной ответственности и этики менеджмента хочется цитатой Ч.Э.Уилсон, президента компании «Дженерал Моторс»: «Я всегда считал: то, что хорошо для страны – хорошо для «Дженерал Моторс», а то, что хорошо для «Дженерал Моторс» - хорошо для страны».

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «менеджмент».
2. В чем заключается специфика управленческого труда?
3. Перечислите основные школы менеджмента.
4. Охарактеризуйте основные положения школы научного менеджмента.
5. Охарактеризуйте основные положения школы классического менеджмента.
6. Охарактеризуйте основные положения школы «человеческих отношений».
7. Охарактеризуйте основные положения школы поведенческих наук.
8. Сделайте сравнительный анализ количественного, системного и ситуационного подходов в менеджменте.
9. В чем заключается социальная ответственность бизнеса и менеджмента?
10. Приведите пример социально-ответственного поведения предприятия.

Глава 2. Организация как объект управления

2.1. Характеристика системы управления организацией

Предприятие представляет собой систему высочайшего порядка сложности, частями которой являются люди. А всякую подлинную систему, механическую, биологическую или социальную, характеризует взаимозависимость. Вся система не обязательно улучшается, если одна ее функция или часть совершенствуется. Эффект может быть обратным: система может быть серьезно повреждена и даже разрушена. В некоторых случаях, чтобы усилить систему, требуется ослабить ее часть – сделать ее менее точной или менее эффективной. В любой системе важна работа целого. Одной из основных задач в управлении является достижение синергетического эффекта. Синергия – это особенность сложных систем, в которых сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности ее частей.

Под управлением понимаем процесс систематического непосредственного воздействия субъекта на объект управления с целью достижения поставленных целей. Важная роль придается обратной связи, которая позволяет своевременно планировать и реализовать корректирующие действия (рис. 2.1).

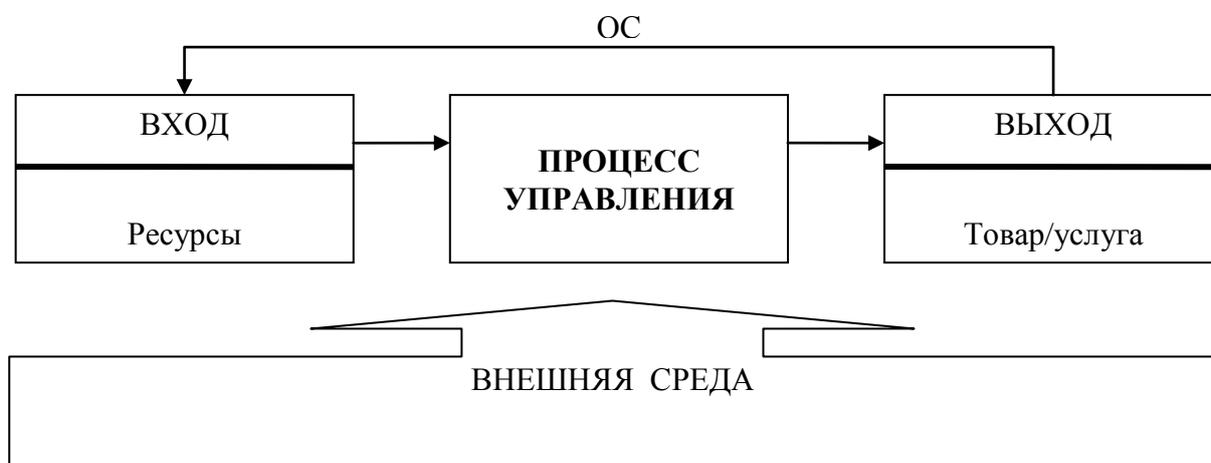


Рис. 2.1. Схема процесса управления

Любая система управления предприятием относится к открытым системам, т.е. имеет связь с внешней средой. Для характеристики элементов внешней среды удобно пользоваться СТЭП-моделью (каждая буква в аббревиатуре означает определенный элемент внешней среды: С – социальные факторы, Т – технологические факторы, Э – экономические факторы, П – политические факторы) (рис. 2.2).

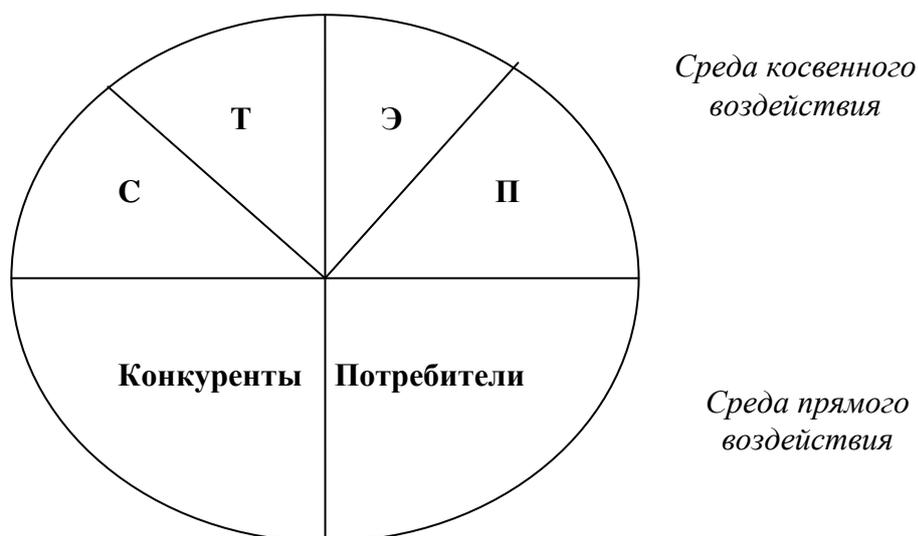
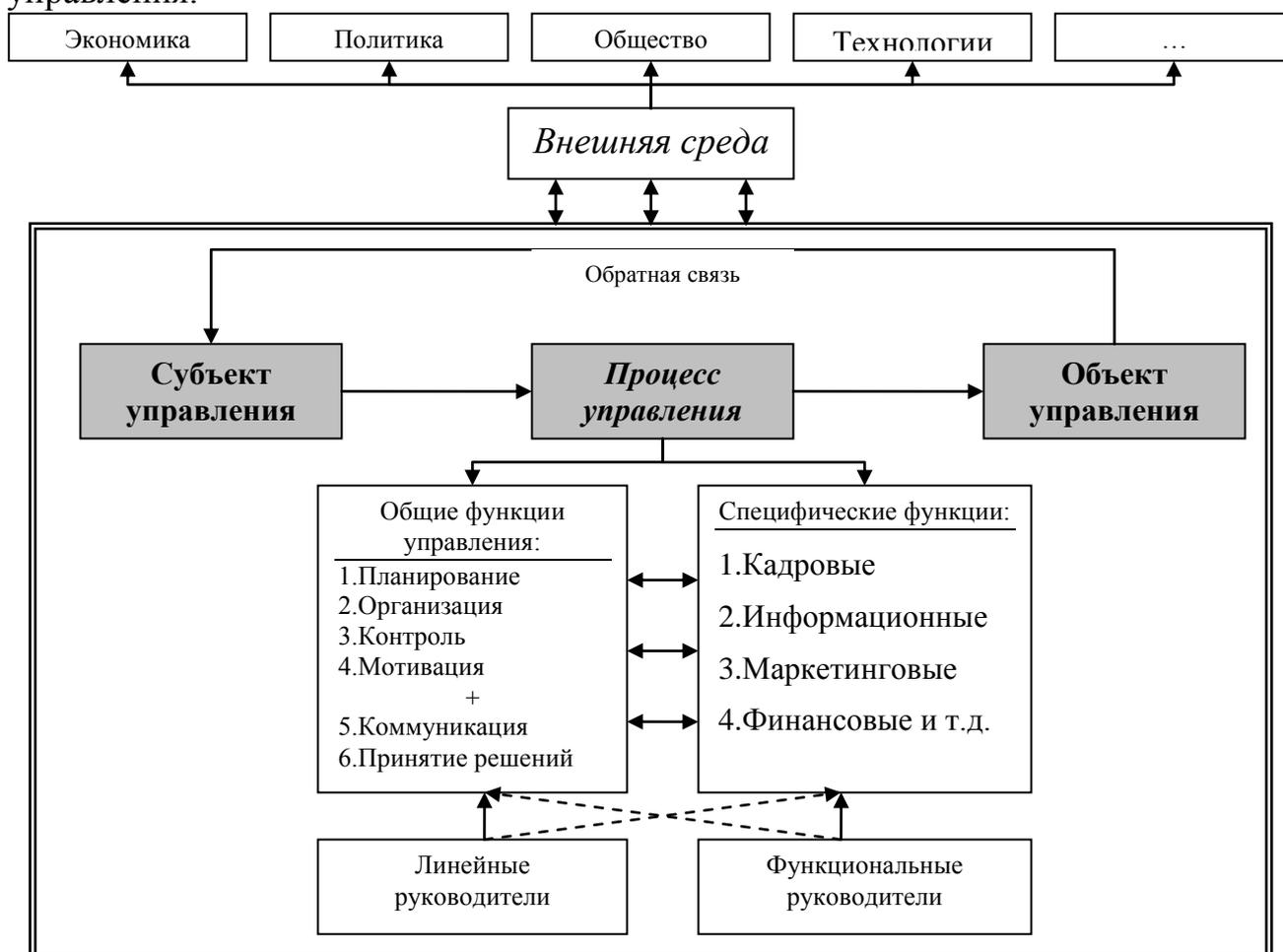


Рис. 2.2. СТЭП-модель факторов внешней среды

На рис.2.3. показаны общие и специфические функции управления, а также роль линейных и функциональных руководителей в реализации целей и задач управления.



РЫНОК

Рис. 2.3. Система управления предприятием

2.2. Построение организаций и типы организационных структур

*«Организация по своей сути не цель, а средство достижения деловой интенсивности и результатов...
Структура организации должна быть построена таким образом, чтобы достичь целей через пять, десять, пятнадцать и более лет»
П.Друкер*

Организация - социальная группа, в которой существует функциональное разделение труда, направленное на достижение общей цели. К основным признакам организации относятся:

1. Объединение людей.
2. Наличие общей цели.
3. Наличие совместной деятельности.
4. Наличие организационной культуры.
5. Открытая система.
6. Ресурсный потенциал.
7. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.

В социальной и производственной сферах существует большое разнообразие типов организации (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Классификация организаций

<i>Критерий</i>	<i>Виды организаций</i>
Функции (Т.Парсонсон)	- производящие (товары и услуги); - политические (осуществляющие власть в обществе); - интегративные (разрешение социальных конфликтов (церковь, общественные союзы); - поддержания образцов (воспроизводят и развивают традиции в области образования, культуры и т.д.).
Степень формализации	-формальные (официально зарегистрированные); -неформальные.
Прибыльность	- прибыльные (основная цель - получение прибыли); - неприбыльные (благотворительные фонды).
Источники финансирования	- бюджетные; - небюджетные.
Признак собственности	-государственные; -муниципальные; -частные (индивидуальные, акционерные, товарищества); -общественные; -организации со смешанной собственностью.
Размеры	- малые; - средние; - крупные.

Все организации выстраиваются в соответствии с технологией по определенной схеме (рис. 2.4).

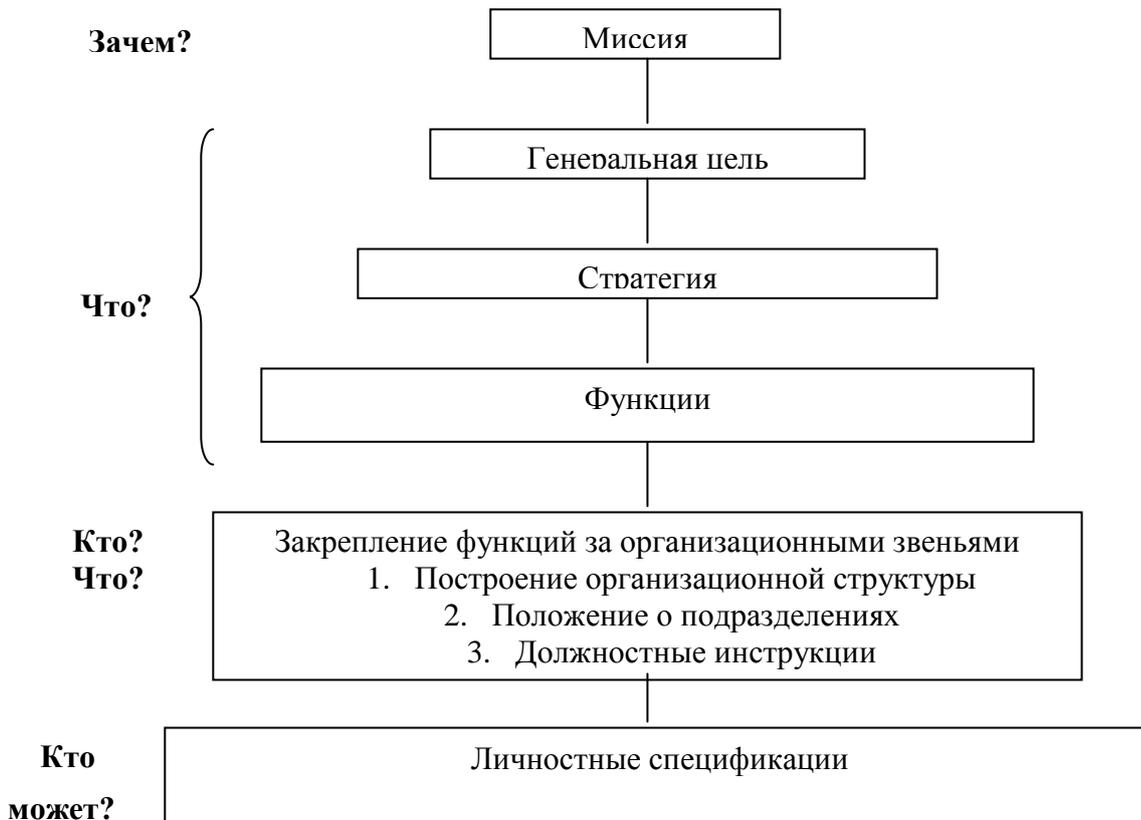


Рис. 2.4. Пирамида организационного строительства

К основным принципам разработки организационной структуры относятся следующие:

- определить необходимость единоначалия в данной организации;
- предусмотреть количество уровней в структуре управления;
- разработать пирамиду подчиненности по всей иерархии управления проектируемой организационной структуры управления;
- разработать схему информационных потоков с целью обеспечить информацией каждое рабочее место структурных подразделений;
- создать группу и специальные подразделения по разработке функциональных обязанностей;
- определить формы контроля в проектируемой структуре управления;
- разработать мотивационную модель заинтересованности работников в результатах индивидуального и коллективного труда.

Выделим основные признаки оптимальной организационной структуры:

1. Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом.
2. Небольшое число уровней руководства.
3. Ориентация организационной структуры на потребителей.

4. Быстрая реакция на изменения.
5. Низкие затраты на содержание аппарата управления.

По типу взаимодействия подразделений предприятия различают традиционные, дивизиональные и матричные организационные структуры.

Разновидностями традиционных организационных структур являются линейные, функциональные и линейно–функциональные структуры.

Линейная организационная структура предполагает простоту и одномерность связей, а также возможность самоуправления. Вследствие этого она широко вошла в практику малого бизнеса, где работы однотипны, а работники не дифференцируются, а также низовых звеньях управления средних и крупных организаций. Линейная организационная структура представляет собой иерархию руководителей, каждый из которых выполняет все функции управления. Распоряжения передаются по так называемому иерархическому каналу. Но на каком бы уровне не находился начальник, он несёт полную ответственность за действия подчинённых. Ответственность чётко ограничена в рамках отдела, и каждый руководитель облечён властью принимать и осуществлять решения. Схема данного типа организационной структуры изображена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Линейная организационная структура

Функциональные организационные структуры характеризуются группированием работ, преимущественно вокруг ресурсов. Здесь в одном лице концентрируется ответственность за деятельность ряда линейных подразделений, достигается большая специализация, концентрация власти в руках руководителя, наиболее компетентного в данной области. Пример функциональной организационной структуры представлен на рис. 2.6.

Из рисунка видно, что обособление функциональных служб следует сразу же за уровнем высшего руководства, что придаёт силу и престиж важнейшим функциям. Следствием этого является укрепление вертикальных связей и коммуникаций в организации. Функциональный принцип построения организационных структур открывает, таким образом, путь к количественному

росту организации, сохраняя до определённой степени качественные характеристики работы.

Однако этот вид ОС порождает такую ситуацию, как функционализм – размывание общей организационной цели и замкнутость в рамках отделов. Кроме того, в её рамках нередко возникает так называемый «эффект бутылочного горла», суть которого – передача решения проблем с различных уровней до главного руководителя, что вызывает пробелы в стратегическом планировании, «заедание текучкой».

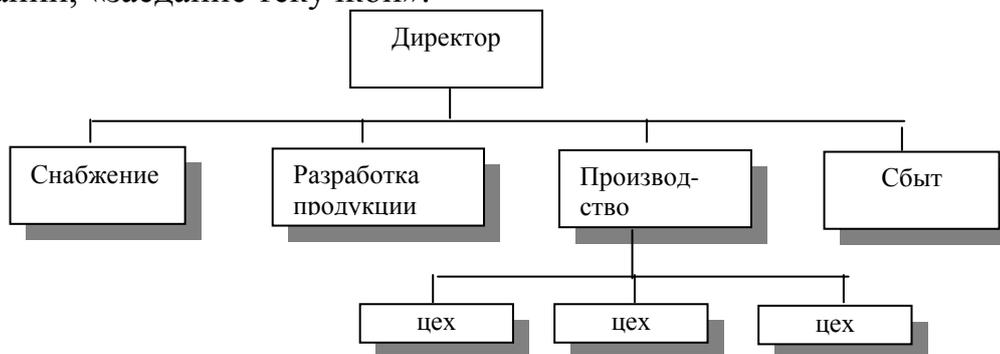


Рис.2.6. Функциональная организационная структура

Как следует из названия, линейно–функциональная структура является комбинацией двух видов организационных структур, описанных выше. Основой этой схемы выступают линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, маркетинг, план, сырьё и т.п. (рис. 2.7). С точки зрения взаимодействия с внешней средой, данный тип организационных структур во многом строится на механистическом подходе. У линейного руководителя создаётся штат «помощников», но сохраняется принцип единоначалия.

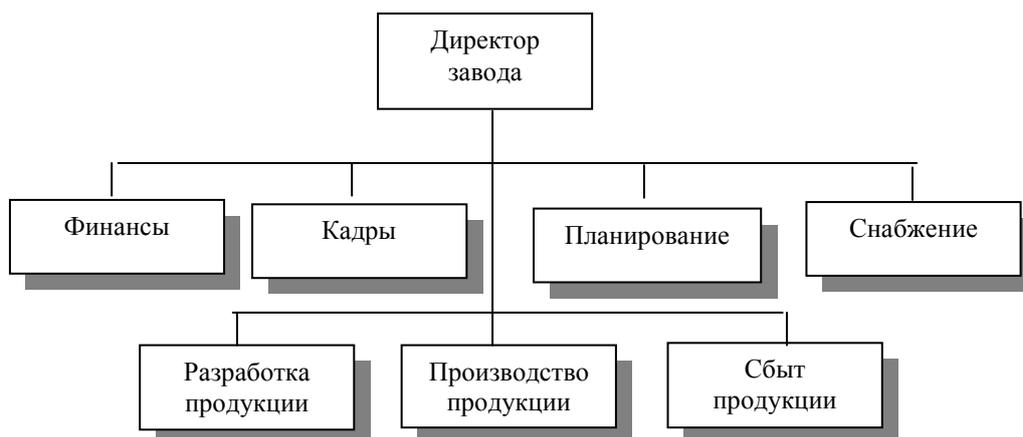


Рис.2.7. Функциональная система линейно-функциональной организационной структуры.

Дивизиональные организационные структуры отличаются концентрацией отдельных своих звеньев на каком-либо конечном результате: продукте, рынке или потребителе. Поэтому данная схема (рис. 2.8) широко используется в многопродуктовых или многонациональных компаниях. Она также распространена в государственных и общественных организациях.

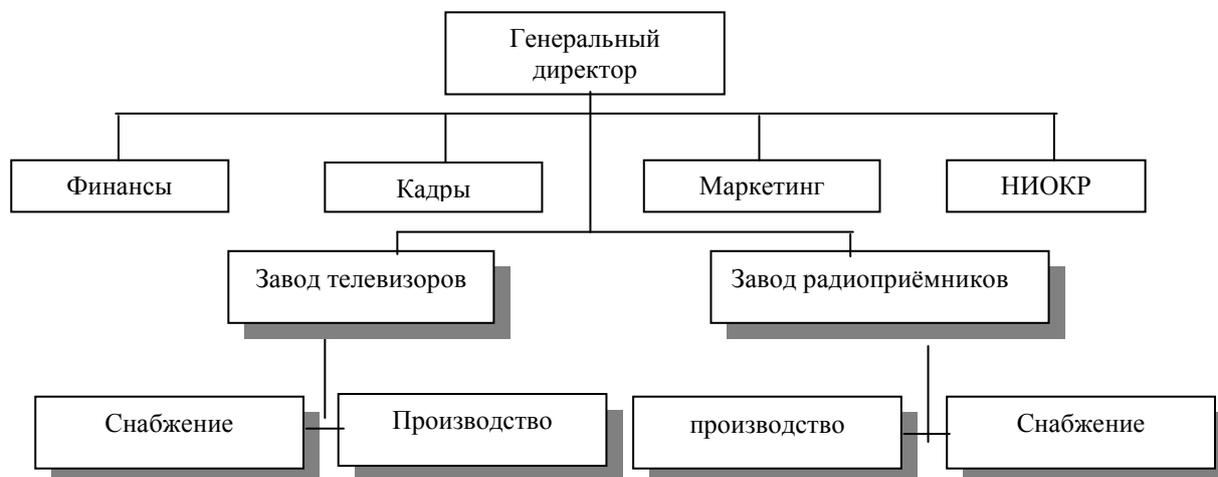


Рис.2.8. Схема дивизиональной организационной структуры

В целом, дивизиональная схема позволяет организации продолжать свой рост и эффективно управлять различными видами деятельности и на разных рынках. Контролируя деятельность не только «по линии», но и «по функциям», руководители тем самым получают хорошую возможность развивать навыки общего руководства и стратегического управления.

Вместе с тем из-за роста управленческого аппарата увеличиваются накладные расходы. Внутри производственных подразделений наблюдается «укорачивание целей». Централизованное распределение ресурсов при недостатке последних может привести к организационным конфликтам. Также может быть затруднена карьера между подразделениями.

Частично удалось устранить указанные недостатки путём перехода многих фирм на матричные организационные структуры: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы и т. п. Матричные схемы организационных структур требуют применения органического подхода и сложны по своему строению. Их целесообразно использовать в организациях, ведущих одновременную разработку нескольких тем. Принцип этих организационных структур заключается в совокупности функциональных подразделений, в которых осуществляется необходимая работа по исследованию, конструированию, разработке и изготовлению (рис. 2.9).

Как видно из рисунка, матричный способ построения организационных структур всегда является комбинацией двух организационных альтернатив, обычно – функциональной и продуктовой (проектной). Основной задачей руководителя становится поддержание баланса между двумя структурами.

Нарушение этого баланса влечёт за собой такие проблемы, как борьба за власть, развитие групповщины, трудности в принятии решений и т. д.. И всё же в тех условиях, когда организация ориентирована на получение высококачественного результата по большому спектру проектов, а сама работа представляется очень сложной и недостатки, связанные с использованием групп, перевешивают преимущества, матричная организационная структура может быть довольно эффективной.

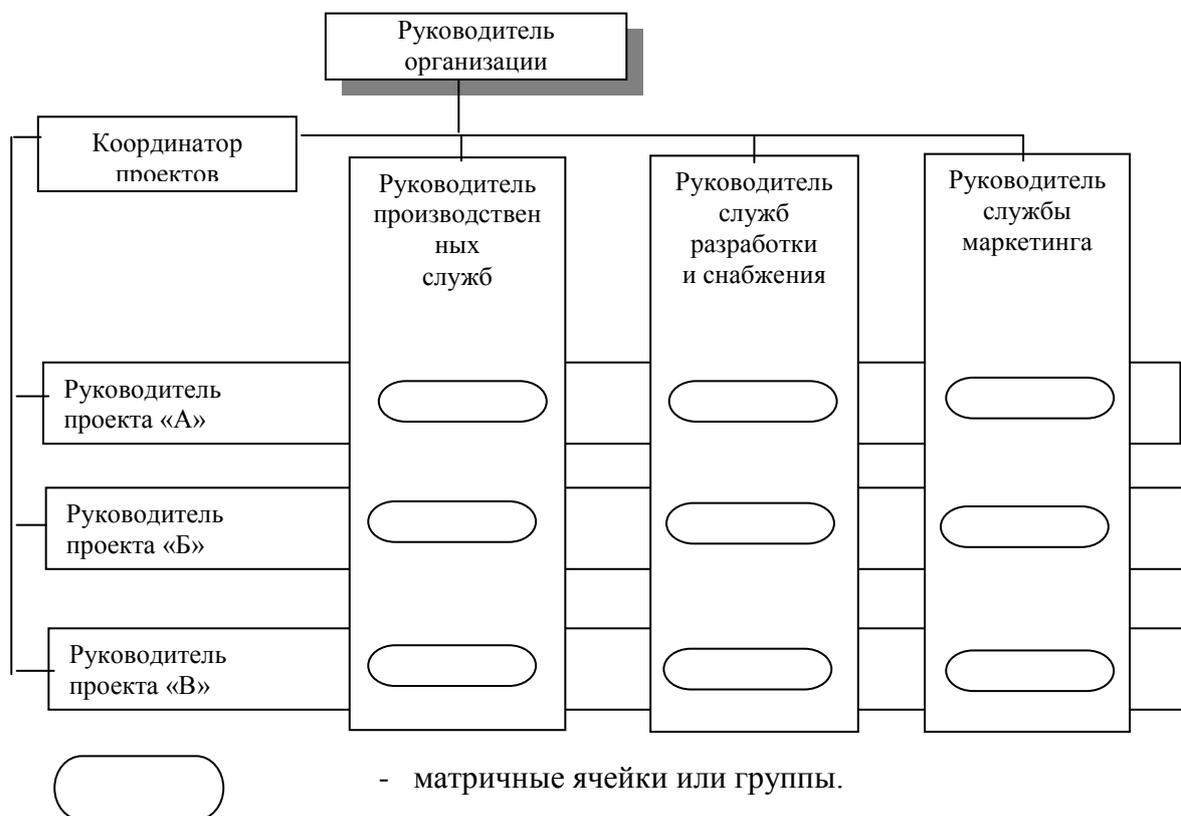


Рис.2.9. Принципиальная схема матричной организации

Сегодня в составе матричных организационных структур активно используются полуавтономные группы, создающиеся под конкретный проект или цель и имеющие определённую свободу в действиях.

Таким образом, мы рассмотрели основные типы организационных структур, выделили их преимущества и недостатки, определили сферы практического использования.

Нужно помнить о том, что разработка организационной структуры – важная функция руководителей организации, в ее основу положено вертикальное и горизонтальное разделение труда. Корректировка организационных структур необходима при изменении стратегии предприятия.

2.3. Организационные изменения и развитие

Старая истина гласит: в мире нет ничего более постоянного, чем изменения, ничто в мире не находится в состоянии покоя. Ли Якокка сравнивает положение руководителя с ситуацией во время утиной охоты. Можно прицелиться и взять утку на мушку, но птица никогда не находится в состоянии покоя. Чтобы попасть в утку, необходимо передвигать ружье. Затем Якокка переходит к разговору о команде, принимающей решения: занятая поиском важного решения, она не всегда может так быстро перестроиться, как того требуют события, на которые команда пытается отреагировать. Когда же она готова реагировать, утка уже давно улетела.

Открытый и динамичный характер организации вызывает необходимость изменений, следствием которых может быть противоречивость целей и деятельности подсистем организации, что в свою очередь рождает новые потребности в изменениях.

В организациях непрерывно возникают противоречия в виде неудовлетворенных потребностей, которые делают невозможным сохранение систем в неизменном состоянии. Изменения становятся источником новых противоречий, в результате система непрерывно меняется и развивается.

Под *проблемой* понимается некоторое состояние организации, характеризующееся несоответствием (различием) между предъявляемой потребностью и возможностью организации удовлетворить эту потребность в момент ее появления. Решение этой проблемы состоит в разрешении этого несоответствия.

Недостаточно просто производить товары и услуги - они должны улучшаться, становиться более экономичными. Предприятию не обязательно становиться больше, но оно непременно должно становиться лучше.

Инновация - совсем не обязательно изобретение в техническом смысле, но даже если она и включает изобретение, то практически никогда не сводится только к нему. Это экономический, а не технологический термин. Социальные и экономические инновации часто оказываются важнее технологических (например, страхование экономической деятельности, продажа в кредит).

Многие исследования приводят множество данных, убедительно доказывающих факт существования непосредственной зависимости между конкурентными позициями предприятия и его инновационным потенциалом, возможностями осуществлять нововведения. Инновационный потенциал - способность организации успешно воспринимать, разрабатывать и внедрять новшества.

Изменения в организации могут быть следующих типов:

- изменения людей (модификация установок и профессионального уровня);
- структурные изменения (изменение организационной структуры, целей и задач, корпоративной культуры, эффективности работы организации);

- технологические изменения (изменения уровня технологии).

Выбор типа изменений должен быть основан на результатах внешнего и внутреннего анализа организации.

К числу основных видов изменений относятся:

- а) изменения стратегического курса организации;
- б) слияние нескольких организаций;
- в) внедрение или перестройка системы обработки данных, реализуемой на современных технических средствах;
- г) переход на новую систему планирования;
- д) изменения рынков сбыта;
- е) внедрение нового стиля управления.

Организация концентрирует свои усилия на изменениях в нескольких случаях: реализация новой стратегии; снижение эффективности деятельности; кризисное состояние; преследование личных интересов.

Острота и напряженность конфликта между старым и новым зависит от масштабов изменений, их значимости. Крупномасштабные изменения, осуществляемые в организациях, представляют собой сложные процессы, затрагивающие интересы многих людей.

Людям свойственно настороженное, а иногда и негативное отношение ко всем изменениям в их повседневной деятельности. Такие изменения рассматриваются как представляющие потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.п. Выделяют три вида потенциальных угроз в связи с осуществлением изменений:

- экономические (опасение, что снизится уровень дохода, либо станет менее вероятным увеличение дохода в будущем);
- психологические (общее ощущение неопределенности в связи с изменением требований, обязанностей, методов и режима работы и т.д.);
- социально-психологические (утрата престижа, связанного с конкретной должностью или принадлежностью к определенной группе).

Требуется специально разработанная программа преодоления сопротивления изменениям, учитывающая цели изменений, условия их осуществления, особенности организации, ее кадровый состав.

В некоторых случаях при внедрении нововведения необходимо:

- гарантировать официально, что изменения не приведут к снижению реальных доходов работников ни в ближайшем, ни в отдаленном будущем;
- предложить работникам участвовать в выработке решений об изменениях или нововведениях и их планировании;
- определить заранее возможные опасения работников и рассмотреть компромиссные варианты с учетом их интересов;
- осуществлять изменения постепенно, в ограниченных масштабах или в экспериментальном порядке.

Основными принципами организации работы с людьми при внедрении нововведения являются:

- принцип информированности о существовании проблемы (информация о выигрыше для каждого);
- принцип превентивной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);
- принцип инициативы снизу (необходимая доля ответственности за обеспечение успешности внедрения нововведения на всех уровнях);
- принцип перманентного информирования (непрерывное информирование о достигнутых успехах и трудностях);
- принцип индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.);
- принцип учета типологических особенностей восприятия инноваций различными людьми.

С этой точки зрения интересна типология, основанная на отношении людей к нововведениям (Е.С.Жариков):

1. Новаторы – люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования чего-либо.

2. Энтузиасты – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки, обоснованности, возможностей использования на практике. Достаточно часто у них преобладает эмоциональный подход.

3. Рационалисты – новые идеи принимаются людьми этого типа только после тщательного анализа их полезности, возможностей использования, вероятных трудностей и т.д.

4. Нейтралы – люди, которые будут действовать в соответствии с тем, что им приказали или как на них повлияли.

5. Скептики – люди, которые не склонны на слово верить ни одному, даже очевидно полезному предложению. Скептик может стать хорошим контролером проектов и предложений, как человек, формулирующий и высказывающий сомнения по поводу всего, с чем он сталкивается. Тормозит нововведения.

6. Консерваторы – люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом. Не доверяют ссылкам на опыт и требуют все новых и новых проверок. (Девиз: «Никаких новинок, никаких изменений, никакого риска»).

7. Ретрограды – люди, которые автоматически отрицают все новое, ибо «старое заведомо лучше нового».

Для понимания организационных изменений рекомендуется применять теорию изменений Курта Левина. Это модель состоит из трех последовательных стадий:

- “размораживание” – подготовка к изменениям;
- “изменение” – проведение изменений;
- “повторное замораживание” – закрепление изменений.

Для того чтобы снизить сопротивление персонала, можно применить следующие способы:

- Уход от неожиданностей. Как правило, людям необходимо время, чтобы переварить и дать оценку предлагаемым изменениям, до того, как менеджмент реализует их. Люди должны получить полную информацию о характере изменений и сроках их реализации.

- Содействие правильному пониманию. Каждый работник должен получить информацию, которая поможет ему ответить на вопросы, касающиеся гарантий сохранения рабочего места, повышения или снижения уровня производительности труда, престижности профессии или должности, объема ответственности, продолжительности рабочего дня, межличностных отношений и т.д.

- Установление стадий изменений. Необходимо обозначить меры поощрения тех работников, которые должны сыграть наибольшую роль в процессе реализации намеченных изменений.

- Экспериментальные изменения. Изменения на временной основе.

В целом нововведения приведут к позитивным результатам лишь в том случае, если работники изменят свое поведение.

Важной проблемой является проблема изменения корпоративной культуры. Наиболее эффективный способ преобразования корпоративной культуры – постепенное, многошаговое изменение, имеющее эволюционный, а не революционный характер.

Условия, которые определяют необходимость изменения культуры:

1. Наличие серьезного кризиса в деятельности компании.
2. Смена лидеров.
3. Небольшие размеры и срок существования организации.
4. Общая слабость организационной культуры.
5. Изменение стратегии компании и т.д.

Изменение культуры организации должно начинаться с анализа социальных связей, включающего:

- ◆ Установление культурных ценностей и убеждений, которые требуется изменить.

- ◆ Выявление “стражей” имеющейся в организации культуры, т.е. тех, кто является наиболее важным хранителем устоявшихся норм и ценностей и чья поддержка будет решающей для успеха новой культуры.

- ◆ Выработка плана того, как дать этим “стражам” почувствовать необходимость культурных перемен и начать работу по выполнению этого плана.

- ◆ Создание системы контроля для поддержки процесса перемен.

2.4. Корпоративная культура

«Наглядно культуру предпринимательства можно сравнивать с главным течением реки. Независимо от того, есть ли на поверхности волны, штормит или стоит штиль, главное течение от этого не меняется».

Р.Рюттингер «Культура предпринимательства»

Культура - феномен всеобъемлющий, пронизывающий всю жизнедеятельность людей: производство, потребление, труд, досуг, социальные отношения, мышление, поведение. Культура многогранна, и только в системе ценностей можно достаточно содержательно понять ее проявления. А проявления ее бесконечны. Можно говорить о культуре человечества, о культурах различных эпох (античная, средневековая и т.д.), о культуре различных этносов и стран (русской и России, французской и Франции), о религиозных культурах (буддийской, исламской, христианской), культурах различных социальных и профессиональных групп, и даже о культуре отдельных личностей.

Традиционно культура является предметом исследования философии, социологии, искусствоведения, литературоведения и т.д. Долгое время в этот перечень не входила экономика.

Но если проанализировать происхождение понятия “культура”, то выясняется, что оно непосредственно связано с материальным производством, земледельческим трудом. Сам термин “культура” латинского происхождения и первоначально означал возделывание почвы, ее “культивирование”, то есть изменение в природном объекте под воздействием человека, его деятельности в отличие от тех изменений, которые вызваны естественными причинами. Уже в этом первоначальном содержании термина язык выразил очень важную особенность культуры - заложенное в ней человеческое начало, акцентировав внимание на единстве культуры, человека и его деятельности.

Культура уходит корнями в основные условия жизни человека, включая материальные условия, естественную окружающую среду, климат и способы зарабатывать себе на жизнь, а также исторический опыт человеческих сообществ, включающий взаимодействие с другими странами и культурами. Люди создают ее как механизм, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Культуры обычно имеют глубокие корни, и поэтому менять их нелегко.

В 60-70-е гг. XX века важным историческим результатом стало активное вторжение новых ценностей в трудовую сферу жизнедеятельности человека. Поэтому возникает понятие “экономической культуры”.

Экономическая культура - это совокупность материальных и духовных социально-выработанных средств деятельности, с помощью которых осуществляется материально-производственная жизнь людей.

Экономический базис и обусловленные им общественные структуры детерминируют (хотя и неоднозначно) основные параметры культуры. Правда, между ростом материального благосостояния общества и повышением его культуры не существует прямо пропорциональной, линейной зависимости, рост материального благосостояния автоматически не ведет к росту культуры общества.

Существует несколько уровней культуры в структуре экономической культуры. Среди них выделяют:

- национальную культуру;
- профессиональную культуру;
- организационную (корпоративную) культуру.

Термин "*национальная культура*" применяется для определения ценностей, убеждений, норм поведения и традиций, которые характеризуют человеческое общество в определенной стране. В стране, однородной в этническом и лингвистическом отношении, может быть одна национальная культура, однако во многих странах имеется несколько различных культур, которые могут составлять мозаику. Вопрос заключается в том, смешиваются ли они, сосуществуют и относятся терпимо друг к другу или затрудняют функционирование государства и экономики?

Важную роль в культуре играет язык. Ее понятия выражаются словами, с ней связано значение многих слов, и язык является средством взаимодействия культур. Мимика и жесты также связаны с культурой и могут играть важную роль. Бессловесная коммуникация меньше поддается сознательному контролю, чем словесная, и поэтому ей можно больше доверять. В некоторых культурах (например, североамериканской) важнее слова, а в других (например, азиатской) важно понимать мимику и жесты.

Национальные культуры уникальные, но не закрытые системы. Между ними возможно сходство по ряду причин, например, из-за языка и религии. Длительное взаимодействие (например, при господстве одной страны над другой) также влияет на культуру. Культурные изменения происходят во многих странах под воздействием роста материального богатства, уровня общего образования, расширения контактов между культурами и других факторов.

Растет интерес к изучению роли национальной культуры в функционировании и развитии экономики отдельных стран. Много десятилетий культура Северной Америки широко признавалась важным фактором динамизма, конкурентоспособности и прогресса американского бизнеса. Сейчас менеджеры всего мира стремятся глубже постичь японскую национальную культуру в надежде получить вдохновение для совершенствования стиля руководства и работы в собственной организации.

Профессиональную культуру разделяют все лица, принадлежащие к одной и той же профессии, например, юристы, врачи или бухгалтера. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ. Одна из задач профессиональных ассоциаций и обществ - сохранять и развивать профессиональную культуру.

Составной частью экономической (хозяйственной) культуры является *корпоративная культура* (которая по-другому называется организационная культура, культура компании и т.д.), охватывающая деятельность только одного из участников экономической системы - фирмы, не затрагивая государство, потребителей и т.д.

Некоторые компании рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность и облегчать общение. Они стремятся создать собственную культуру так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Организационные культуры отражают, прежде всего, национальные культуры, однако включают и другие ценности и нормы.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей, убеждений и норм, которая формирует образец поведения для сотрудников организации.

Доказательством наличия специфических организационных культур является факт несоответствия ценностей работников двух и более предприятий при их слиянии, поглощении одного предприятия другим и т.д. Несмотря на единую технологию производства, ориентацию на подобную группу потребителей, единые правовые, экономические условия функционирования, новое предприятие, включающее в себя зачастую противоположные ценности прошлых организационных культур, представляет собой единую конфликтную зону, справиться с которой достаточно сложно. Также заметно различие культурных ценностей персонала и в случае образования многонациональных компаний.

Проблеме исследования культурных особенностей компаний стали уделять внимание сравнительно недавно, в 80-е годы. Интерес к организационной культуре вырос:

1) из поисков источников эффективности, из опыта успешно адаптирующихся и лидирующих фирм. Профессоры экономики Терренс Е. Дил и Аллан А.Кеннеди, проводя анализ восьмидесяти организаций (“прибыльных” и “неприбыльных”), сделали вывод: преуспевающие предприятия располагают сильной культурой и особым стилем, которые вместе способствуют достижению ведущих позиций на мировом рынке и их сохранению;

2) из поиска причин «японского чуда». «Японское чудо» заключалось в очень высоких темпах роста производительности труда компаний Японии после второй мировой войны.

Отметим основные свойства корпоративной культуры:

1. *Всеобщность* означает охват всех видов действий, имеющих место в организации (производство, сбыт, исследования, финансы, работа с персоналом и т.д.).

2. *Неформальность*. Существует две системы управления: формальная и неформальная. Если формальная система опирается на организационную структуру предприятия, то неформальная – на его культуру. Если формальную структуру разрабатывают и внедряют, преодолевая сопротивление людей, то неформальную систему создают и совершенствуют сами люди. Проведем аналогию с расположением пешеходных дорожек в новом жилом районе. Формальный подход: все расчертить по прямоугольникам, разбить посередине клумбу и поставить таблички «По газонам не ходить». Неформальный поход: заасфальтировать тропинки, которые люди проложили сами. К организационной культуре относятся только те неформальные контакты, которые соответствуют ценностям, принятым в рамках культуры. Неформальность организационной культуры является причиной того, что параметры и результаты воздействия культуры практически невозможно измерить при помощи количественных показателей. Они могут быть выражены только качественными отношениями типа “лучше-хуже”.

3. *Устойчивость*. Данное свойство связано с традиционностью. Становление любой корпоративной культуры требует длительных усилий со стороны управляющих. Однако, будучи сформированными, ценности компании и способы их реализации приобретают характер традиций и сохраняют устойчивость на протяжении нескольких поколений работников в организации. Многие сильные организационные культуры унаследовали ценности, введенные лидерами и основателями компаний много десятилетий назад.

Корпоративная культура выполняет важные функции как по отношению к внутренней, так и к внешней среде организации, влияя на эффективность ее функционирования и развития.

Функции корпоративной культуры по отношению к внешней среде:

1. Создание образа или имиджа компании. Не обладая сильной корпоративной культурой, компании достаточно трудно поддерживать свой авторитет на рынке. Культура определяет репутацию (марку) организации, которая находит выражение в следующих проявлениях: средствах наглядного представления организации (фирменные знаки, оформление продукции, архитектура зданий, единообразные символы и краски, ритуалы). Все это определяет имидж организации, ее репутацию, служащую визитной карточкой при общении со всеми другими организациями и другими элементами внешней среды.

2. Функция ориентации на потребителя. Многие современные фирмы выделяют заботу о потребителях в качестве наиболее значимой и широко декларируемой ценности. Это позволяет претворить в жизнь принципы социально-этического маркетинга.

3. Функция регулирования партнерских отношений (через моральную ответственность участников соглашения).

Функции корпоративной культуры по отношению к внутренней среде:

1. *Интегративная.* Корпоративная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп, создает рабочую обстановку, необходимую для достижения компанией своих целей и задач. Это позволяет каждому субъекту компании лучше осознать цели организации; приобрести наиболее благоприятное впечатление о компании, в которой он работает; ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

2. *Охранная.* Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей. Таким образом, она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Корпоративная культура включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик компании, позволяющий отличать ее от других компаний.

3. *Регулирующая.* Корпоративная культура включает в себя неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы.

4. *Замещающая* или функция субститута формальных отношений. Сильная корпоративная культура позволяет компании не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений.

5. *Адаптивная.* Наличие корпоративной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь, возможен противоположный процесс – индивидуализация, когда компания организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал.

6. *Образовательная и развивающая.* Результат подготовки, образования сотрудников – увеличение “человеческого капитала”, т.е. приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей.

7. *Мотивационная.* Сильная корпоративная культура является мощным нематериальным стимулом.

Рассмотрим предпосылки возникновения корпоративной культуры:

1. Любая группа людей, проработавшая вместе какое-то время, любая организация создает свои традиции, нравственные нормы. Нормы информируют о том, как вести себя в той или иной группе, какое поведение следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии, на что ориентироваться в первую очередь, что не входит в систему важнейших групповых ценностей и т.п. Иными словами, знание норм

уменьшает энтропию (неорганизованность) и упорядочивает наши представления об особенностях внутригрупповой жизни.

2. Каждая культура развивает неписаные, часто невысказанные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на поведение коллектива. Наличие достаточно четких норм обеспечивает членам группы необходимую психологическую комфортность. Человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей, у него снижается чувство тревоги в связи с ожидаемым поведением партнеров, возрастает уверенность в своих действиях.

3. Люди готовы сегодня скорее сами развивать и формировать культуру, членами которой они являются, чем пассивно воспринимать и отражать заданную культуру.

Для рядового сотрудника организация с ее нормами - это возможность реализовать свои социальные потребности, а для компании создание сильной корпоративной культуры - возможность достичь поставленных целей.

Часто между интересами организации и сотрудников возникает конфликт. Задача корпоративной культуры - снять противоречия между культурами сотрудников и организации, осуществить их гармонизацию и интеграцию. Культура является продуктом взаимодействия (рис. 2.10):

- ◆ компании в целом;
- ◆ отдельных социальных групп в компании;
- ◆ отдельных индивидов;
- ◆ внешней среды.

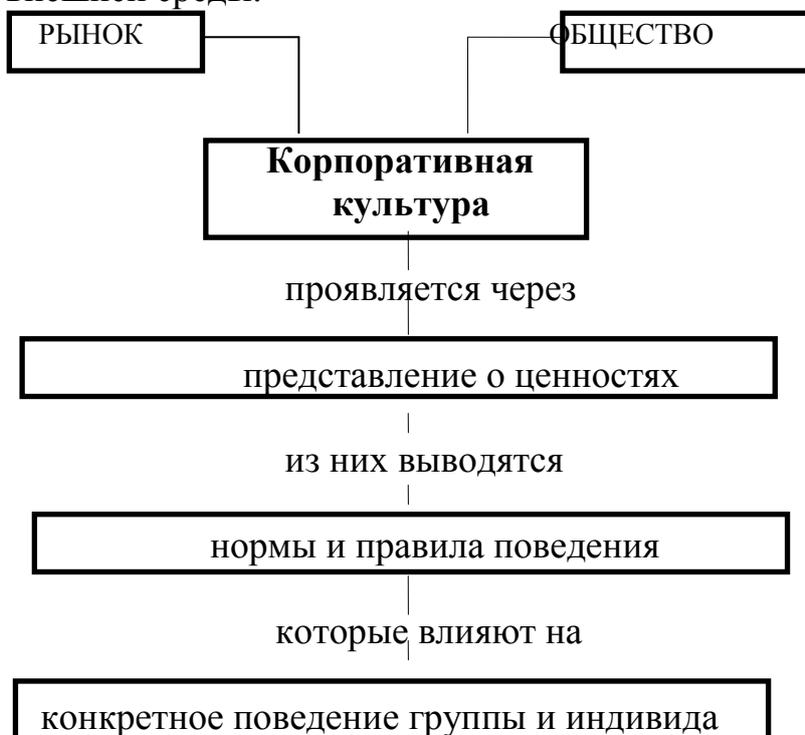


Рис.2.10. Схема возникновения корпоративной культуры

Создателями корпоративной культуры является высший менеджмент, носителями корпоративной культуры – персонал. Примечательно, что в последнее время заметно ощущается вклад персонала в развитие корпоративной культуры за счет привнесения ими своих ценностей. В то же время руководство компании также должно придерживаться групповых норм, соответственно являясь не только создателем, но и носителем корпоративной культуры.

Хотя культура присутствует во всем и ее влияние на функционирование организаций и всего общества сильно, проблема в том, что ее трудно определить и понять. Очень важно уметь оценить проявления культуры. Некоторые из них выражены четко, другие – трудноуловимы.

Все элементы корпоративной культуры разделяют на 2 группы:

1. Ценности корпоративной культуры – ядро, стержневой элемент организационной культуры.

2. Средства (способы) реализации системы ценностей корпоративной культуры:

- ◆ Лидеры организационной культуры.
- ◆ Неформальные формы организации (культурные процедуры и церемонии).
- ◆ Культурные коммуникации (культурные сети, язык общения).
- ◆ Формы культурного регулирования и управления (в т.ч. социализация и индивидуализация).

Корпоративная культура представлена двумя уровнями (рис. 2.11):

- на верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка.

- на нижнем (более глубоком) уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании.

Ценности - это ядро организационной культуры, играющее роль регуляторов взаимоотношений людей в компании. Ценности как элемент культурной (неформальной) системы экономической организации своим аналогом в формальной системе имеют цели. Основная особенность ценностей – они очеловечены. Их существование реально только тогда, когда они признаны и усвоены каждым из участников организации. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. Организационные ценности - это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние следующие факторы:

1. Система ценностей руководства компании.
2. Система ценностей персонала.
3. Система ценностей общества.



Рис. 2.11. Элементы корпоративной культуры

Имидж предприятия формируется через определение ключевых ценностей или принципов деятельности предприятия, которые провозглашаются в речах основателей или президентов компаний, различного рода информационных документах, включая и рекламные ролики, вывески, табло и т.д. Эти принципы, объединенные в систему, определяются как “кредо” предприятия, его “символ веры”. Совокупность таких принципов зачастую называется “философией” данного предприятия.

Корпоративные ценности и нормы могут включать в себя следующее:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- отношение к людям (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- роль женщин в управлении и на других должностях;
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты);
- отождествление с организацией (приверженность руководства и персонала целям и политике компании; лояльность и целостность; дух единства; удовольствие от работы в организации).

Основополагающие ценности должны находить отражение в системе отношений к различным целевым группам:

1. Отношение к клиенту (клиентоориентированность, качество обслуживания и т.д.).

2. Отношение к персоналу («человеческое лицо» компании, забота о людях, политика закрепления кадров, уважение к людям, предоставление возможности для роста карьеры, повышения квалификации, достаточная информированность, символы статуса и соподчиненности, поощрения и наказания, демократический стиль управления и т.д.).

3. Отношение друг к другу (солидарность, взаимоподдержка, открытость, доверие, чувство локтя и т.д.).

4. Отношение к делу (высокий уровень профессионализма, дисциплина, профессиональная честность, ответственность, деловой оптимизм, энтузиазм, мотивация, оценка качества работы и т.д.).

5. Отношение к компании (надежность, преданность, лояльность).

Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Достаточно полное представление о том, каковы основные ценности предприятия, позволяют составить *лозунги*. Основное требование к провозглашению лозунгов: они не должны противоречить опыту сотрудников, люди должны им верить.

Система коммуникаций на предприятии призвана решить следующие основные задачи:

1. Обеспечение межличностных коммуникаций (личное общение).
2. Информированность персонала о политике руководства (о социальных гарантиях, служебных продвижениях, уровне оплаты труда).
3. Оказание содействия работникам компании в ознакомлении с финансовой документацией.
4. Разъяснение персоналу структуры и функций управления.
5. Информирование персонала о системе вознаграждений (как, за что).
6. Информация об имеющихся вакансиях.
7. Обеспечение эффективной обратной связи.
8. Оглашение действующих правовых норм и инструкций.

Коммуникация должна осуществляться как сверху вниз, так и в противоположном направлении, с возможно большим числом разветвлений “вширь”. К основным источникам информации относят:

1. Внутрифирменные издания (небольшие журналы или бюллетени, многотиражные и стенные газеты, информационные листки).
2. Информационные доски с разделением на ряд секций для определенного типа информации.
3. Внутреннее телевидение.
4. Внутрифирменные радиостанции.
5. Внутрифирменный информационный телефон (на магнитофон записываются информация, предложения, пожелания, критические замечания).
6. Ящики для предложений и замечаний.
7. Использование метода “открытых дверей”.

8. Специальная информационная литература в виде буклетов для новичков для того, чтобы помочь правильно воспринять цели и культуру корпорации (описание истории компании, основных направлений ее деятельности, структуры управления и функций менеджмента).

9. Конференции, общие собрания предприятия.

10. Публичные выступления руководителей.

11. Посещения руководства рабочих мест.

12. Внутрифирменные музеи, временные выставки, демонстрационные витрины.

13. Клубы по интересам.

Поскольку формальная организационная коммуникация является в целом самым важным типом коммуникации в организационной системе, следует поощрять ее свободный поток в интересах эффективного функционирования системы.

В повседневной жизни наряду с официальным обменом информации существует и неформальный, который порой является более быстрым и достоверным. Культура может распространяться во время бесед за письменным столом, разговоров в столовой, вечернего обмена мнениями в дни совещаний и семинаров, контактов на праздничных мероприятиях.

Организационные культуры различных предприятий сильно отличаются друг от друга. Одну из наиболее развитых типологий организационной культуры предложил американский социолог С.Ханди. Его типология базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности. По этому критерию С.Ханди выделяет четыре организационные культуры, которые метафорически выражаются в виде четырех богов древнегреческой мифологии. Первый тип культуры - это *“культура власти”* или *“культура Зевса”*. В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Организации с такого типа культурой имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности, с учетом некоторых правил и небольшой доли бюрократичности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. *“Культура власти”* чаще всего характерна для вновь образованных коммерческих структур.

Второй тип организационной культуры - это *“ролевая культура”* или *“культура Аполлона”*. Бог Аполлон связывается в древнегреческой мифологии с утверждением рационального начала по сравнению со стихийным эмоциональным началом бога Диониса. *“Культура Аполлона”* - это бюрократическая культура. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства предприятия. Поскольку основным моментом влияния и контроля

являются правила и процедуры, постольку характер функционирования организаций с данным типом культуры в большей мере зависит от рационализации деятельности: распределения работы, ответственности и прав и т.д., а не от личных обязанностей сотрудников, включая и руководителей организации. Организация с подобного рода культурой способна успешно работать в стабильной, предсказуемой окружающей среде, позволяющей сохранять значительный контроль над ситуацией.

Третий тип культуры - это *“культура задачи”* или *“культура Афины”*. Афина - это богиня войны. Следовательно, данный вид культуры организаций больше приспособлен для деятельности в экстремальных условиях. В более общем плане данный вид культуры сориентирован на решение задач, на реализацию проектов. Основное внимание уделяется скорости выполнения работы, предоставление персоналу значительной доли свободы выбора организационных форм. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом и кооперативным эффектом. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. *“Культура задачи”* хорошо работает в тех ситуациях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Ханди считает *“культуру задачи”* переходной. Она способна перерасти либо в *“культуру власти”* либо в *“ролевую культуру”*.

Четвертый тип организационной культуры - *“культура личности”* или *“культура Диониса”*. Бог Дионис связывается с импульсивным эмоциональным началом. Основу организации составляют творческие личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-либо общих задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Примером таких организаций могут служить юридические консультации, адвокатские конторы, консалтинговые фирмы.

На формирование того или иного типа культуры оказывают влияние многие факторы: технологии, размер, характер решаемых задач, особенности конкуренции, а также личностные особенности персонала. Индивиды, избегающие состояния неопределенности, предпочитающие строгие ролевые распоряжения, а также нуждающиеся в безопасности, предпочитают *“ролевую культуру”*. К созданию *“ролевой культуры”* также стимулирует низкий интеллектуальный и профессиональный уровень персонала. И наоборот, персонал с высоким уровнем способностей, со стремлением утверждать свою личность, реализовывать свои навыки будет способствовать утверждению *“культуры власти”* или *“культуры задачи”*.

Культуры могут быть сильными и слабыми. Сильные культуры являются бесспорными, открытыми и живыми.

Бесспорная культура - культура, в которой небольшое число основных ценностей понимается, одобряется и вынашивается всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выражаются

две тенденции: гордость и стиль. Бесспорная культура является решающим инструментом мотивации: гордость за собственное предприятие и ощущение того, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне. Результативный аспект выражается в постоянно преследуемой цели, желании быть первым, господствующим на рынке или просто лучшим в определенной области, в определенной сфере.

Характерной особенностью *открытой* культуры является гласность изнутри и в отношении общества, развитые системы коммуникаций. Для развития гласности внутри компании можно:

- проводить регулярно опросы мнений сотрудников по таким вопросам, как внутренний климат в компании, стиль управления и условия труда. Под защитой анонимности сотрудники имеют возможность выразить свое недовольство и чувство, что они обмануты.
- вступать в открытый диалог друг с другом. Открытость начинается с отдельной личности.

Живая культура характеризуется тем, что на практике применяется то, что зафиксировано на официальном уровне. Часто уровень ценностей и уровень поведения распадаются. Главным для культуры является то, что происходит на уровне поведения.

Слабые культуры обладают следующими характеристиками (табл. 2.1):

Таблица 2.1

Симптомы слабой корпоративной культуры

Симптом	Основные характеристики
<i>Отсутствие ориентировки</i>	Официально действующие принципы и директивы устарели, они не закреплены в сознании сотрудников и в повседневной практике. Созданные системы становятся самостоятельными и оказываются в противоречии с характерными намерениями компании.
<i>Общая демотивация</i>	Плохой социально-психологический климат в компании, неизвестность, страх как решающий фактор мотивации.
<i>Обособившаяся культура</i>	Между культурой предприятия и стратегией больше не существует связи.
<i>Внутренняя ориентация</i>	По внутренним вопросам и процедурам ведется больше разговоров, чем о клиентах, конкурентах и тенденциях.
<i>Диффузная культура</i>	Предаётся гласности не то, что делается в действительности. Это обычно способствует распространению цинизма и сарказма на производстве.
<i>Отчуждение сотрудников</i>	Отсутствие заинтересованности работников, слабость человеческих отношений.
<i>Субкультуры</i>	Противоречие культур различных отделов и служб.

Еще одной моделью-классификацией типов корпоративных культур является теоретическая модель «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» Кэмерона-Куинна (рис. 2.12).

ГИБКОСТЬ И ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ



КОНТРОЛЬ И СТАБИЛЬНОСТЬ

Рис. 2.12. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

В приложении 1 представлен опросник диагностики корпоративной культуры по Кэмерону-Куинну.

1.Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласии.

2.Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство-предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

3.Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

4.Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

В общем виде технология формирования корпоративной культуры представлена на рис. 2.12. Миссия – показывает, для чего существует организация. В чем состоит ее задача в рамках общества? Какую роль выполняет организация своей деятельностью? Миссия находит выражение в лозунгах, кодексах поведения.



Рис. 2.12. Технология формирования корпоративной культуры

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные признаки организации.
2. Какие виды организационных структур Вы знаете? Каковы их достоинства и недостатки?
3. Назовите основные принципы оптимизации организационных структур.
4. Сформулируйте теорию изменений К.Левина.
5. Какие виды организационных изменений Вы знаете?
6. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.
7. Дайте определение корпоративной культуре.
8. Какие функции выполняет корпоративная культура в организации?
9. Какие классификации видов корпоративных культур Вы знаете?
10. Назовите основные этапы формирования и развития корпоративной культуры.

Глоссарий

Авторитарный стиль – методы и формы руководства, при которых руководитель в принятии решений единоличен, ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления.

Администрация – центральный аппарат управления предприятия или его структурного подразделения.

Власть – возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона).

Делегирование полномочий – передача руководителем части возложенных на него полномочий, прав своим компетентным сотрудникам.

Демократический стиль – один из стилей руководства, при котором управление в значительной степени децентрализовано, коллектив принимает участие в разработке и реализации управленческих решений.

Диверсификация – распространение хозяйственно-сбытовой деятельности фирм на новые рынки сбыта и сферы производства за счет расширения номенклатуры продукции.

Единоначалие – одно из проявлений централизации управления, когда вся полнота власти сосредотачивается в одних руках.

Иерархия – расположение частей или элементов системы в порядке от высшего уровня к низшему.

Информация – совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей среде, которая уменьшает степень неопределенности знаний о ходе процесса управления.

Коммуникация – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Контроль – комплекс методов, позволяющих сравнить достигнутые результаты с запланированными.

Координация – одна из функций управления, направленная на обеспечение взаимосвязи действий управляющего и производственного персонала, согласование действий, приведение управленческих решений в соответствие с поставленными задачами.

Корпоративная культура – совокупность принципов, убеждений и норм, поддерживаемых и одобряемых большинством сотрудников, служащая образцом поведения.

Лидерство – способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

Линейная структура – схема управления, основанная на принципах единоначалия и централизма.

Линейно-функциональная структура – схема управления, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними.

Матричная структура – схема управления, направленная на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители.

Мотивация – процесс побуждения себя или других к достижению личных целей и целей организации.

Норма управления – установленное экспериментально и организационно оформленное среднее количество сотрудников, подчиненных одному руководителю.

Организационная структура – состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

Организация - социальная группа, в которой существует функциональное разделение труда, направленное на достижение общей цели.

Организация – функция управления, обеспечивающая упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях.

Ответственность - это обязанность осуществлять предусмотренные формы деятельности, выполнять предписанную ему работу, приложив все свои способности и знания.

Планирование – процесс определения целей предприятия или определение путей, способов и средств достижения намеченных целей.

Синергия – особенность сложных систем, в которых сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности ее частей.

Система управления – множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления.

Социальная ответственность - определенный уровень добровольной поддержки решения социальных проблем со стороны организации.

Стратегия – определение перспективных целей развития предприятия.

Структурное подразделение – самостоятельная часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении.

Степень (уровень) управления – единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

Управление – процесс систематического, непосредственного воздействия субъекта на объект управления с целью достижения целей предприятия.

Управленческий персонал – руководители, специалисты и служащие, выполняющие управленческие функции.

Функциональная структура – схема разделения управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Эффективность управления – степень достижения целей предприятия; соотношение результатов деятельности к затратам на ее осуществление; отношение «выхода» системы к ее «входу».

ОПРОСНИК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТИПА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
(по КЭМЕРОН и КУИННУ)

1	Важнейшие характеристики	Теперь	Предпочти-тельно
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат, на выполнение задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение цели.		
Д	Организация жёстко структурирована и строго контролируется. Действие людей определяются правилами, инструкциями, процедурами.		
	Всего	100%	100%
2	Общий стиль лидерства в организации	Теперь	Предпочти-тельно
А	Представляет пример мониторинга, стремления помочь и научить		
В	Служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску		
С	Служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат		
Д	Является примером координации, чёткой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности.		
	Всего	100%	100%
3	Стиль управления	Теперь	Предпочти-тельно
А	Поощрение бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений		
В	Поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
С	Высокая требовательность, жёсткое стремление к конкурентоспособности и поощрения достижений		
Д	Гарантия занятости, требования подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях		
	Всего	100%	100%

4	Связующая сущность организации	Теперь	Предпочти-тельно
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
В	Организацию связывают приверженность новаторству и совершенствованию. Необходимо быть на передовых рубежах.		
С	Организацию связывают акцент на достижение цели и выполнение задач. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
Д	Связывают формальные правила и официальная политика. Необходим плановый ход деятельности организации		
	Всего	100%	100%
5	Стратегические цели	Теперь	Предпочти-тельно
А	Гуманное развитие, высокое доверие, открытость и соучастие		
В	Обретение новых ресурсов, решение новых проблем; ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
С	Конкурентное действие, доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
Д	Неизменность и стабильность; важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100%	100%
6	Успех организации определяет	Теперь	Предпочти-тельно
А	Развитие человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченность наемных работников делом и заботой о людях		
В	Обладание уникальной или новейшей продукцией; это производственный лидер и новатор		
С	Победа на рынке и опережение конкурентов; ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
Д	Рентабельность; успех определяют надежная поставка, планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100%	100%

А – клановая культура

В – адхократическая культура

С – рыночная культура

Д – иерархическая культура

Литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2010.
2. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. - М.: Вильямс ИД, 2008.
3. Друкер П. Эффективный руководитель. - М.: Вильямс ИД, 2010.
4. Кравченко А. История менеджмента. - М.: КНОРУС, 2010.
5. Мескон Х., Альберт М. Основы менеджмента. - М.: Вильямс ИД, 2007.
6. Миклтуэйт Дж. Магия менеджмента. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2004.
7. Семенова И. История менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2009.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Менеджмент как наука и практика управления.....	4
1.1. Менеджмент как вид деятельности.....	4
1.2. Эволюция управленческой мысли.	6
1.3. Социальная ответственность и этика менеджмента.....	11
Контрольные вопросы	15
Глава 2. Организация как объект управления.	16
2.1. Характеристика системы управления организацией.	16
2.2. Построение организаций и типы организационных структур.	18
2.3. Организационные изменения и развитие.	24
2.4. Корпоративная культура.	28
Контрольные вопросы	43
Глоссарий.....	44
Литература.....	48