

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

Машиностроительный факультет
Кафедра «Инженерная экономика»

А. И. Гурко
Т. Ф. Манцера
Т. А. Сахнович
М. А. Элентух

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Пособие для подготовки к вступительному испытанию

выпускников ССУЗов, поступающих
на сокращенную форму получения высшего образования
по специальности 6-05-0718-01 «Инженерная экономика»

Электронное учебное издание

Рекомендовано учебно-методическим объединением
в сфере среднего специального образования

Минск
БНТУ
2025

УДК 005(075.4)
ББК 65.290-2я7
Г95

Р е ц е н з е н т ы:
Лапицкая Л.М., Свирид Д.И.

Издание представляет собой теоретические материалы для подготовки к вступительному испытанию по дисциплине «Основы менеджмента» для выпускников учреждений среднего специального образования, поступающих на сокращенную форму получения высшего образования по специальности 6-05-0718-01 «Инженерная экономика»

© А. И. Гурко, Т. Ф. Манцера,
Т. А. Сахнович, М. А. Элентух
© Белорусский национальный
технический университет, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	6
Тема 1.1 Развитие теории и практики менеджмента.....	6
Тема 1.2 Функции менеджмента	14
Тема 1.3 Виды управления.....	15
Тема 1.4 Принципы менеджмента	16
Тема 1.5 Уровни управления.....	19
Тема 1.6 Организационные структуры управления предприятием.....	21
Тема 1.7 Методы управления организацией	24
Тема 1.8 Цели организации.....	26
Тема 1.9 Стратегии управления	28
Тема 1.10 Стратегический анализ	35
Тема 1.11 Бизнес-модель.....	40
РАЗДЕЛ 2 ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ	43
Тема 2.1 Организационная культура	43
Тема 2.2 Власть и руководство.....	46
Тема 2.3 Мотивация персонала.....	53
Тема 2.4 Управление конфликтами в организации	59
Тема 2.5 Теория и практика принятия управленческого решения	63
РАЗДЕЛ 3 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	70
Тема 3.1 Функции управления персоналом.....	70
Тема 3.2 Организация управленческого труда	80
Тема 3.3 Оценка эффективности менеджмента	87
ЛИТЕРАТУРА.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сокращенная форма высшего образования требует методической точности в интеграции учебных программ, систем оценки и образовательных треков для выпускников среднеспециальных учебных заведений (ССУЗ). Особое значение она получает в условиях построения единого образовательного пространства СНГ. Сокращенная форма высшего образования в РБ должна закрепить сформированные компетенции, полученные в ССУЗе и с учетом академической зрелости способствовать освоению уже вузовской программы. Важным инструментом для этого являются вступительные испытания, которые необходимо рассматривать не как изолированный этап, а как интегративный механизм, обеспечивающий преемственность программ, согласовывающий требования и повышающий качество подготовки специалистов в университете. Роль вступительных испытаний – не только оценить готовность абитуриентов к переходу на следующий уровень образовательной траектории, но и объединить, согласовать оба уровня образования. Для сглаживания и систематизации данного перехода подготовлено электронное учебное издание. Теоретические материалы по подготовке к вступительному испытанию изложены с учетом программы вступительного испытания для абитуриентов, поступающих для получения общего высшего образования в сокращенный срок по учебной дисциплине «Основы менеджмента» для специальности 6-05-0718-01 «Инженерная экономика», утвержденной Первым проректором, заместителем председателя приемной комиссии БНТУ А.И. Сафоновым, и примерной учебной программы по учебному предмету «Основы менеджмента» государственного компонента примерных учебных планов по специализациям для реализации образовательной программы среднего специального образования, обеспечивающей получение квалификации специалиста со средним специальным образованием, утвержденной Первым заместителем Министра образования Республики Беларусь А.Г. Бахановичем.

При сдаче экзамена читайте вопросы внимательно, убедитесь, что поняли формулировку вопроса (что именно требуется – перечислить, объяснить, сравнить, проанализировать и др.), не торопитесь (ошибки часто возникают из-за невнимательности). Обязательно структурируйте свой ответ: а) в кратких вопросах пишите четко и по существу, б) в развернутых лучше использовать вступление, основную часть и вывод, в) не забывайте терминологию, ведь это демонстрирует уровень Вашей подготовки. Всегда аргументируйте свои мысли даже если Вам вопрос кажется простым (приведите пример, ссылку на теорию, сравнение подходов). И конечно следите за временем: распределите его по типам заданий и оставьте 5–10 минут на проверку и исправление ошибок.

Удачи на экзамене!!!

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Основы менеджмента» направлена на формирование системного представления о сущности и роли управления в организации. Освоение курса обеспечивает знакомство с базовыми функциями менеджмента и принципами их взаимодействия. Студенты получают навыки стратегического и оперативного планирования, необходимые для эффективного руководства. Курс создает основу для дальнейшего совершенствования профессиональных управленческих компетенций. Менеджмент является основой для изучения таких дисциплин, как финансовый менеджмент, управление проектами, автоматизация бизнес-процессов, инновационный менеджмент и управление персоналом.

Если экономика помогает понимать действующие механизмы в бизнесе, то знания менеджмента позволяют создавать эти механизмы и повышать их эффективность.

Цель дисциплины – формирование у будущих специалистов системного мышления, освоение понятийного аппарата менеджмента и практических подходов к управлению организацией.

Задачи включают изучение основных теорий и школ менеджмента, функций и принципов управления, методов принятия решений и мотивации персонала, особенностей различных уровней управления, организационных структур и оценки эффективности управления.

Предмет дисциплины – управленческие процессы в социально-экономических системах, их структура, цели, инструменты и взаимосвязи.

Менеджмент и управление – тесно взаимосвязанные категории. Управление – более широкое понятие, применимое к любым системам, а менеджмент – это управление в организациях с участием людей и ограниченных ресурсов в рыночной среде.

Современный менеджер – это организатор, координатор, стратег и лидер. Его задачи – достижение целей организации, мотивация сотрудников, эффективное распределение ресурсов и адаптация к изменениям.

Знания и навыки менеджмента активно применяются в различных функциональных областях, от финансов до производства, и уровнях, от организации определенных видов работ до управления международным бизнесом, от управления отдельными процессами и проектами до управления системами.

Таким образом, дисциплина «Основы менеджмента» обеспечивает необходимую теоретическую и прикладную базу для развития управленческих компетенций, востребованных в профессиональной сфере.

РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1 Развитие теории и практики менеджмента

До XX века управление было скорее искусством, основанным на опыте и интуиции. Труд человека был в большинстве ручным и ремесленным. Большинство людей жили в деревнях и работали на земле.

Технический прогресс и промышленная революция начались благодаря сочетанию научных открытий, изобретений (например, паровой машины) и экономических факторов – роста населения, урбанизации и глобальной торговли. Все это создало условия для перехода от ручного труда к машинному производству и массовым фабрикам.

До появления научного менеджмента фабриками управляли интуитивно и авторитарно, часто по принципу «начальник всегда прав». Решения принимались на основе опыта, личных наблюдений и приказов сверху, без четких стандартов, анализа или системного подхода. Это приводило к низкой эффективности, хаосу и потере ресурсов, особенно при росте масштабов производства.

В 1898 на заводе Bethlehem Steel в Пенсильвании *Фредерик Тейлор* провел эксперимент с погрузкой чугуна. Тейлор применил научный подход, целью исследования было проверить гипотезу: можно ли повысить производительность труда, если правильно подобрать работников, научно рассчитать нагрузку и разделить процесс на отдельные действия (операции), мотивировать их деньгами. Если до эксперимента один рабочий переносил 12,5 тонн в день, то во время эксперимента производительность выросла до 47 тонн – почти в 4 раза больше. Главный герой эксперимента – рабочий по имени «Шмидт» был идеальным кандидатом на эту роль – сильный, выносливый, но не склонный к размышлениям.

Этот эксперимент стал отправной точкой *научного менеджмента*. Тейлор показал, что эффективность труда можно измерять, анализировать и улучшать – не интуитивно, а научно.

Однако Фредерик Тейлор активно экспериментировал с нормированием, мотивацией и анализом труда и до 1898 года. В 1878 он поступил рабочим на завод Midvale Steel (Филадельфия), где быстро продвинулся до главного инженера. Основные идеи Тейлора заключались в рационализации труда, то есть при правильном подборе людей по способностям, обучению «правильному» способу работы, установление четких норм времени и объема работы, дифференцированной оплате труда как мотивации работать быстрее и качественнее, постоянном контроле за выполнением задач и соблюдением стандартов можно добиться роста производительности и эффективности производства.

В 1887 коллегой Фредерика Тейлора стал *Генри Гантт*. Гантт был продолжателем идей Тейлора, но сделал их более практичными. Он превратил строгую систему в инструмент, с которым удобно работать людям. Генри

Гантт добавил человеческий и визуальный подход. Он предложил *диаграммы Гантта* (рис. 1.1) – инструмент для планирования и контроля задач во времени, а также разработал систему мотивации через обучение и премирование, считая, что рабочий должен быть не просто исполнителем, а участником процесса. Его подход сделал управление более понятным, наглядным и ориентированным на развитие персонала.

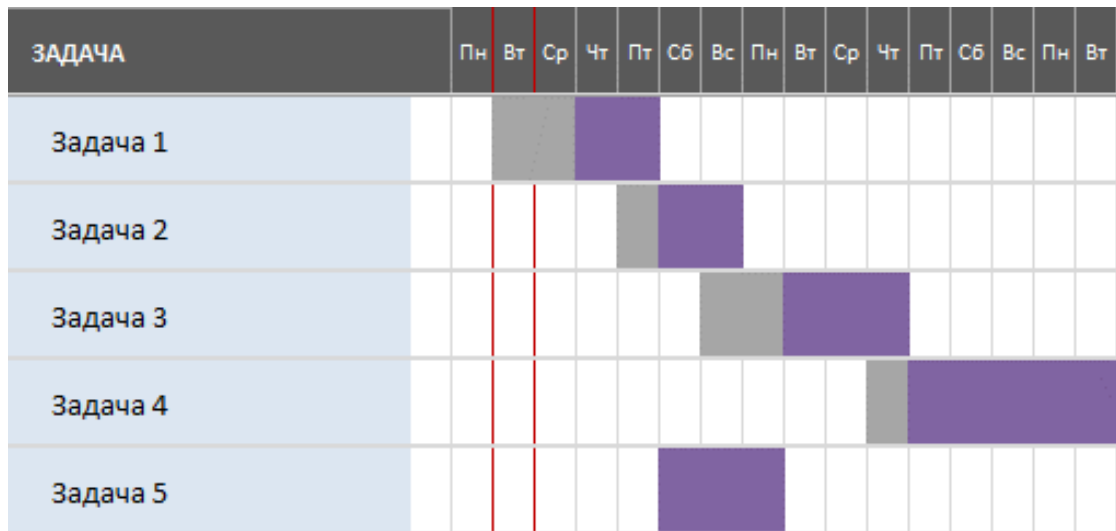


Рис. 1.1 – Диаграмма Гантта

Фрэнк Гилберт начал как строительный инженер и заинтересовался тем, как можно сократить время выполнения строительных операций. Позже к нему присоединилась его жена, *Лилиан Гилберт*, психолог по образованию. Подход Гилбертов отличался от Тейлора и Гантта тем, что они сосредоточились не только на времени выполнения задач, но и на оптимизации движений с помощью кинокамеры и анализа *микродвижений (терблигов)*. Так же их роль заключалась в ведении в управление психологию труда, эргономику, заботу о здоровье и благополучии работников. Гилбертам удалось выйти за пределы промышленности и применить свои методы в других отраслях благодаря универсальности и гуманистичности их подхода. В отличие от Тейлора, они не ограничивались только производственной эффективностью, а стремились улучшить условия труда и повседневную деятельность человека. Их методы анализа движений и эргономики оказались полезны в медицине (например, оптимизация работы медсестер), транспорте, строительстве и даже в домашнем хозяйстве.

Гаррингтон Эмерсон предложил 12 принципов эффективности, которые охватывали цели, дисциплину, учет, стандарты и мотивацию. В отличие от Тейлора, который акцентировал внимание на времени выполнения задач, и Гилбертов, изучавших движения и психологию труда, Эмерсон смотрел на управление как на целостную систему. Он считал, что эффективность должна быть основой в любой сфере – не только в промышленности,

но и в образовании, армии, госуправлении. Его подход был более гибким и универсальным, чем у предшественников.

Генри Форд разработал и внедрил систему поточного производства, основанную на использовании конвейера, что позволило значительно сократить время сборки и снизить себестоимость продукции. В отличие от Тейлора и других теоретиков, Форд реализовал идеи научного управления на практике в масштабах крупного завода. Он ввел жесткую стандартизацию продукции и процессов, производя один тип автомобиля (модель Т), что упростило производство и обслуживание. Также Форд предложил высокую заработную плату в 5 долларов в день, чтобы повысить мотивацию рабочих и сделать их покупателями своей продукции. Его подход был социально ориентированным и направленным на создание стабильного, массового потребительского общества. В отличие от предшественников, Форд сосредоточился не на анализе труда, а на организации всего производственного процесса как единого потока.

Однако уже в 1920-х годах стало ясно, что одних только методов повышения производительности недостаточно. Методы Тейлора и его последователей часто воспринимались рабочими как жесткий контроль и «обезличивание» труда. Это вызывало сопротивление, особенно в США и Европе, где усиливались профсоюзы и рабочие движения. К тому же методы и приемы научного менеджмента хорошо работали на простых, повторяющихся операциях, но были неэффективны в более сложных, творческих или управленческих задачах.

В это время начали формироваться *административная (классическая) школа*. Основателем нового направления в менеджменте считается *Анри Файоль*. Он заметил, что в отличие от технических наук, управление не имело четкой системы знаний. Это подтолкнуло его к разработке универсальных принципов управления, которые можно применять в любой организации. Файоль стал первым, кто рассматривал управление как отдельную профессию, а не просто часть инженерной или производственной деятельности. В отличие от научной школы Анри Файоля сместил фокус с управления отдельными процессами до управления всей организации.

Линдал Урвик развивал идеи Анри Файоля, но сделал их более структурированными и формализованными. Он стремился создать единую теорию управления, объединив принципы разных авторов, включая Файоля. В отличие от Файоля, который делал упор на функции управления и практический опыт, Урвик акцентировал внимание на организационной структуре, иерархии и диапазоне контроля. Он ввел понятие *оптимального числа подчиненных* и подчеркивал важность четкой системы подчинения.

Макс Вебер рассматривал управление не с точки зрения производительности или функций, а как *социальную систему власти и подчинения*. Он считал, что бюрократия является рациональной формой организации, потому что она обеспечивает рациональность, предсказуемость и эффективность благодаря четким правилам, иерархии и специализации.

Он видел в ней способ управления, основанный на заслугах, а не личных связях, что делает ее особенно подходящей для сложных обществ. Вебер выделил три типа власти: традиционную, харизматическую и рационально-легальную, основанной на законах, правилах и формальных процедурах. Именно последний, по его мнению, лежит в основе эффективной современной организации.

Параллельно развивалась *школа человеческих отношений*. В отличие от административной школы она фокусировалась на психологии работников и социальных аспектах труда, используя эмпирические исследования.

Элтон Мейо провел серию исследований на заводе Western Electric в пригороде Чикаго (Хоторн) в 1920-30-х годах. Их цель была выяснить, как условия труда влияют на производительность, но в процессе выяснилось, что внимание к работникам и участие в исследовании сами по себе повышают эффективность – это и называли эффектом Хоторна. Эксперименты показали, что социальные отношения, признание и моральный климат важнее, чем физические условия работы. Это стало основой школы человеческих отношений.

Мейо доказал, что социальные и психологические факторы играют ключевую роль в производительности труда. Он показал, что внимание к работникам, участие в коллективной жизни и признание их значимости повышают мотивацию. Мейо также подчеркивал важность неформальных групп и межличностных отношений на рабочем месте. Он считал, что эффективное управление должно учитывать эмоциональные и социальные потребности сотрудников, а не только экономические стимулы.

Другая представительница школы *Мэри Паркер Фоллет* развивала нормативную теорию управления, ориентированную на кооперацию, лидерство и разрешение конфликтов. Если Мейо больше фокусировался на адаптации работника в организации, то Фоллет – на вовлечении работника в управление. Мэри Фоллет считала, что эффективное управление строится на сотрудничестве, а не на принуждении, и предлагала решать конфликты через интеграцию интересов, а не компромисс. Она рассматривала лидерство как координацию и вдохновение, а организацию – как живой, гибкий процесс, в котором важно участие каждого работника. Ее подход был ориентирован на вовлеченность, уважение и развитие потенциала группы.

Советский союз пошел по другому пути развития. Управление рассматривалось через призму марксистско-ленинской теории, где основное внимание уделялось классовой борьбе. Школы управления США и Европы считались «буржуазными» и идеологически чуждыми. Управление строилось на жесткой централизации. Основным акцент был на выполнении планов, а не на эффективности или инновациях. Менеджмент часто сводился к техническому управлению производством, без учета человеческого фактора или экономических стимулов.

Однако такая система не могла справиться с задачами, требующих точных и быстрых решений: логистика, распределение ресурсов, оптимизация

операций. *Школа количественных методов управления* возникла как ответ на неэффективность ручного и директивного планирования. *Леонид Канторович* разработал *линейное программирование*, метод оптимального распределения ресурсов. *Виктор Новожилов* разработал методы оптимального планирования и измерения затрат и результатов в народном хозяйстве при принятии в качестве критерия минимизацию трудовых затрат.

В 1939 году Канторович опубликовал работу «Математические методы организации и планирования производства», где впервые предложил использовать линейные модели для оптимизации. Он показал, что с помощью математических моделей можно научно обосновывать управленческие и плановые решения, повышая эффективность производства. Он также ввел понятие «объективных оценок, которые показывают, насколько ценно каждое ограничение или ресурс в системе. Леонид Канторович в 1975 стал первым и единственным нобелевским лауреатом по экономике в советском союзе.

После 1975 года развитие менеджмента в СССР продолжалось в рамках централизованной плановой экономики, с попытками внедрения автоматизированных систем управления и экономико-математических методов. Однако из-за бюрократических ограничений, слабой мотивации и отсутствия рыночных стимулов эти технологии не дали ожидаемого эффекта. Попытки реформ в конце 1980-х (хозрасчет, элементы самоуправления) не смогли преодолеть системные проблемы управления.

В западных странах широко распространенные методы управления ко второй половины 20 века столкнулись с кризисом. Иерархические структуры не справлялись с быстрыми изменениями, конкурентная среда усиливалась с приходом новых стран на глобальный рынок, стремление к краткосрочной эффективности делало долгосрочные инновации не выгодными. Да и рабочий образца того времени уже слабо походили на «Шмидта» из эксперимента Тейлора. Это был образованный профессионал, не занимающийся монотонным трудом, опирающийся на поддержку коллектива, стабильность зарплаты и социальные гарантии.

Школа поведенческих наук возникла в 1950-х годах как развитие идей школы человеческих отношений, но с опорой на научные методы психологии, социологии и антропологии. В ее основе – глубокое изучение поведения человека в организации, мотивации, лидерства, коммуникации и групповой динамики. Целью школы стало создание организации, ориентированной на развитие человека, а не только на эффективность.

Абрахам Маслоу предложил иерархию потребностей, которая объясняет мотивацию работников – от базовых нужд до стремления к самореализации. *Джордж Хоманс* объяснял поведение людей через взаимные выгоды и социальные вознаграждения.

Поведенческая школа рассматривает организацию как социальную систему, где важны как формальные, так и неформальные процессы. Фокус сместился с «человек как часть коллектива» на «человек как личность с внутренними потребностями, мотивацией и сознательным поведением».

Процессный подход начал формироваться в 1950-х годах как развитие идей административной школы Анри Файоля о универсальных функциях управления. Вместо изолированных «отдельных» операций управление стали воспринимать как единый, взаимосвязанный и циклический процесс.

Процессный подход стал мостом между структурой и гибкостью, между функциями и их взаимодействием, между человеком и системой. Он заложил основу для более современных подходов – системного, ситуационного, и подхода управления по целям. Процессный подход изменил понимание менеджмента.

Если ранее менеджмент рассматривали управление как набор отдельных функций или задач, то процессный подход объединил эти функции в единый, непрерывный процесс, показав их взаимосвязь и цикличность.

Также менеджмент стали активнее использовать специалисты различных областей деятельности: маркетинга, финансов, качества и других.

Процессный подход рассматривает организацию как цепочку взаимосвязанных действий от «запроса» до «результата». Он включает – определение границ и участников процессов, измерение ключевых показателей (время, качество, затраты), горизонтальную координацию между отделами.

В начале 1950-х годов Джозеф Джуран, представитель школы управления качеством, расширил наблюдения экономиста Парето, показав, что его принцип или, как его еще называют, *«правило 80/20»* устойчиво работает не только в распределении богатства, но и в самых разных областях: от качества производства до управления временем. Так 20% усилий обеспечивают 80% результата и наоборот. Позже этот принцип стал особенно популярен после выхода одноименной книги Ричарда Коха в 1997 году.

Также после второй мировой войны начали формироваться японская и скандинавская модели менеджмента. В этот период японские компании активно изучали западные управленческие подходы, особенно американские методы организации производства и управления качеством.

Однако вместо прямого копирования Япония адаптировала эти идеи, интегрируя их с местными культурными ценностями – коллективизмом, уважением к иерархии, стремлением к гармонии и долгосрочному мышлению. Это позволило создать уникальную систему управления, ориентированную на устойчивое развитие и вовлеченность сотрудников.

Ключевые принципы японского менеджмента сложились в 1950–70-х годах. Среди них – философия непрерывного улучшения (кайдзен), пожизненный найм, командное принятие решений и ориентация на долгосрочные цели. Эти элементы стали основой корпоративной культуры ведущих японских компаний, таких как Toyota, Sony и Honda.

Скандинавская модель связана с развитием идей государства всеобщего благосостояния в Швеции, Норвегии и Дании. Модель основана на ценностях равенства, доверия и участия сотрудников в управлении и ориентирована на инклюзивность, автономию и гибкость.

Скандинавские компании придерживаются принципов прозрачности, устойчивого развития и социальной ответственности. Рабочая среда строится на уважении к балансу между трудом и личной жизнью.

Американская модель в тот период характеризуется индивидуалистским подходом, акцентом на краткосрочные финансовые цели и строгим контролем исполнения.

Ключевыми управленческими механизмами американской модели выступают персональная ответственность менеджеров за принимаемые решения, делегирование полномочий и ориентация на лидерские качества. Карьерное продвижение осуществляется на основе индивидуальных достижений.

Системный подход в управлении, сформировавшийся в 1970-х годах, стал ответом на усложнение внешней среды и рост числа факторов, влияющих на деятельность организаций. Он возник на стыке менеджмента и науки, в частности благодаря развитию кибернетики и математических методов. В рамках этого подхода организация рассматривается как открытая, иерархически структурированная система, состоящая из взаимосвязанных подсистем, каждая из которых выполняет свою уникальную функцию. Элементы организации как системы взаимосвязаны между собой и с внешней средой через механизмы обратной связи.

Ключевая идея системного подхода заключается в целостном восприятии организации и ее окружения. Менеджеры должны учитывать не только внутренние процессы, но и влияние внешней среды, а также взаимосвязи между всеми элементами системы. Это позволяет предвидеть последствия управленческих решений, как положительные, так и отрицательные, и принимать более обоснованные меры.

Системный подход сформировал особый стиль управленческого мышления – стремление видеть картину в целом, анализировать связи и зависимости, а не только отдельные задачи. Он стал основой для стратегического планирования, управления рисками и организационного развития, а также подготовил почву для появления более гибких и адаптивных моделей управления в будущем.

Реализация системного подхода стала возможной в том, числе благодаря компании Oracle, которая начиная с 1977 года, развивала концепцию централизованного управления корпоративными данными посредством реляционных баз данных. Ее продукты обеспечивали единый источник достоверных данных, минимизирующий информационные разрывы между подразделениями и возможность сквозного анализа бизнес-процессов, что соответствует принципу целостности системы.

Питер Друкер определил три фундаментальные функции менеджера: управление бизнесом, включающее ориентацию на результаты, клиента и рыночные потребности; управление менеджерами, предполагающее развитие управленческой культуры, делегирование и координацию; управление работниками, охватывающее мотивацию, обучение и создание условий для продуктивного труда.

Друкер рассматривал бизнес как трехмерную сущность: экономический институт, создающий ценность и удовлетворяющий спрос; социальную организацию, обеспечивающую труд и условия работы; социальный институт, взаимодействующий с обществом и несущий ответственность за последствия своей деятельности.

Еще в 1950-х годах Друкер продвинул идею социальной ответственности бизнеса. Он обосновал необходимость учитывать интересы общества наряду с финансовыми показателями для долгосрочной устойчивости компаний.

Его метод управления по целям (МВО) устанавливает, что каждый сотрудник должен иметь ясные личные цели, согласованные с корпоративной стратегией. Цели выступают не просто KPI, а инструмент мотивации, контроля и стратегического развития, повышая вовлеченность и синхронизацию действий.

Менеджмент снова становится искусством, но уже либеральным. «Либеральным» он называется потому, что опирается на фундаментальные знания о человеке и обществе – философию, психологию, социологию, историю, этику и экономику, а «искусством» – благодаря применению этих знаний в практических условиях.

Менеджмент как *либеральное искусство* означает способность соединять строгий экономический анализ с пониманием социальных отношений и философским осмыслением целей деятельности.

Ситуационный подход в управлении, получивший широкое распространение в 1980-е годы, стал логическим продолжением системного мышления, но сделал акцент на уникальность каждой управленческой ситуации. Его истоки восходят к идеям Мэри Фоллетт, которая еще в 1930-х годах говорила о «законе ситуации» – необходимости подбирать методы управления в зависимости от конкретных обстоятельств.

Согласно этому подходу, не существует универсальных решений, одинаково эффективных во всех условиях. Ситуация – это совокупность факторов внутренней и внешней среды, влияющих на организацию в конкретный момент времени. Поэтому задача менеджера – всесторонне проанализировать ситуацию, определить ее особенности и выбрать наиболее подходящие методы управления.

Ситуационный подход требует от руководителя высокой гибкости, способности адаптироваться и принимать решения, исходя из текущих условий. Для повышения эффективности управления менеджерам рекомендуется проводить комплексный анализ проблем, точно определять условия, выбирать адекватные методы и своевременно вносить изменения в организацию. Таким образом, управление становится искусством адаптации, а не следованием шаблонам.

С конца 1980-х стали активно развиваться самостоятельные узкоспециализированные направления, такие как маркетинг-менеджмент, управление проектами, инжиниринг бизнес-процессов, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и другие.

Тема 1.2 Функции менеджмента

С конца XIX века начали формироваться научные школы менеджмента, которые стали систематизировать управленческие функции и роли. Однако еще до формирования менеджмента как науки Адам Смит (XVIII век) описал разделение труда на примере булавочной фабрики, показав, как специализация повышает производительность.

Фредерик Тейлор в рамках научного менеджмента предложил разделение труда между рабочими и менеджерами, где последние занимаются планированием и контролем, а не исполнением.

Анри Файоль разделил управленческий труд на функции: *планирование, организация, распоряжение, координация и контроль*. Так сначала формулируются цели и разрабатываются планы (планирование), затем создается структура и распределяются ресурсы (организация). После этого руководитель направляет действия сотрудников (распоряжение), обеспечивает согласованность между подразделениями (координация) и, наконец, проверяет выполнение задач и вносит коррективы (контроль).

Позже, особенно в американской управленческой традиции, эти функции были переформулированы и сокращены до четырех, наиболее часто используемых сегодня: планирование, организация, мотивация и контроль (табл. 1.1).

Функция координации при этом не исчезла, а перешла в разряд сквозных, то есть встроенных в другие функции.

Таблица 1.1

Основные функции менеджмента

Функция	Объяснение
Планирование	Исходная функция управления. Формулируются цели, прогнозируются условия, разрабатываются стратегии и определяются действия. Задаёт направление всей деятельности
Организация	Обеспечивает реализацию планов путем распределения ресурсов, формирования структуры и установления ролей. Создает условия для согласованной работы системы
Мотивация	Активизирует персонал, связывает цели организации с интересами сотрудников. Стимулирует к эффективному выполнению задач и повышает вовлеченность
Контроль	Завершает управленческий цикл. Сопоставляет фактические результаты с планами, выявляет отклонения и обеспечивает обратную связь для корректировки и нового планирования

Функции управления представляют собой неразрывно связанные элементы единого управленческого процесса. Они не функционируют изолированно, а образуют логически взаимосвязанную систему, в которой

каждая функция дополняет и поддерживает другие. Такая взаимосвязь обеспечивает целостность и устойчивость управленческой деятельности.

Планирование, организация, мотивация, контроль считаются основными функциями менеджмента, так как являются универсальными управленческими действиями, применяемых на всех уровнях и во всех сферах.

Конкретизированные в рамках определенных направлений (например, управление финансами, персоналом, маркетингом), называются специальными функциями. Их разделение позволяет четко определить зоны ответственности и избежать дублирования.

Специальные функции требуют узкопрофильных знаний и навыков. Например, управление логистикой требует понимания цепочек поставок, а управление персоналом – знания трудового законодательства и психологии.

В сложных системах одному менеджеру будет сложно выполнять все функции, поэтому менеджеры передают управленческие функции и задачи (делегируют).

Тема 1.3 Виды управления

Цель управления заключается в целенаправленном воздействии на объект с целью достижения заранее определенного, желаемого результата.

Для точного понимания природы управляемых объектов и выбора адекватных методов воздействия определяют виды управления: управление в неживой природе, управление в биологических системах (организмах) и социальное управление.

Разные сферы (неживая природа, биологические системы, человеческое общество) обладают разной степенью сложности, предсказуемости и обратной связи, что требует принципиально различных подходов к управлению.

Так управление в неживой природе (техническими системами) может быть полностью автоматизировано и подчиняться законам физики, тогда как управление в биологических системах требует более сложных, гибких и адаптивных механизмов, основанных на внутренней регуляции и обратной связи между органами и системами живого организма. Социальное управление – наиболее сложное, так как объектом является человек, обладающий свободой воли, эмоциями и способностью к сопротивлению управленческому воздействию.

Однако мы рассматриваем «менеджмент» лишь как управление социально-экономическими процессами на уровне предприятия, действующего в рыночных условиях, то есть в контексте социального управления.

При этом идеи социально-экономического менеджмента применимы и в других направлениях менеджмента. Например, представитель школы управления качеством Уильям Эдвардс Деминг в своем подходе использовал статистическое управление процессами, научные основы управления,

психологию управления и системный подход для снижения технических дефектов продукции.

Тема 1.4 Принципы менеджмента

Функции менеджмента отражают что именно делает руководитель в процессе управления. Однако, чтобы эти действия были эффективными, важно понимать, как их выполнять. Именно на этот вопрос отвечают принципы менеджмента – основные правила и ориентиры, которыми руководствуется менеджер при реализации управленческих функций.

Принципы менеджмента формируют основу управленческой культуры и обеспечивают единый подход к принятию решений, организации процессов и взаимодействию с персоналом.

В 1912 Гаррингтон Эмерсон опубликовал свою работу «Двенадцать принципов эффективности», в которой представил свое видение правил и ориентиров в рамках научной школы (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Принципы эффективности

№	Принцип	Объяснение
1	Четко определенные идеалы	У организации должны быть ясные цели и ценности
2	Здравый смысл	Решения должны быть логичными и практичными.
3	Компетентное руководство	Руководители должны быть профессионалами.
4	Дисциплина	Все должны соблюдать правила и порядок
5	Справедливость	Сотрудников нужно оценивать честно и объективно
6	Учет	Вся работа должна фиксироваться и анализироваться
7	Диспетчеризация	Необходим контроль за выполнением задач в реальном времени
8	Нормы и расписания	Нужно заранее планировать, сколько и когда делать
9	Стандартизация условий	Рабочая среда должна быть одинаково удобной для всех
10	Стандартизация операций	Повторяющиеся действия должны выполняться по шаблону
11	Письменные инструкции	Все правила и процедуры должны быть задокументированы
12	Вознаграждение за результат	Люди должны получать больше за лучшую работу

Представьте, на фабрике на центральной доске объявлений висит миссия «Надежное качество для каждого клиента» и под ней три герба с надписями «Безопасность», «Инновации» и «Честность» (четко определенные идеалы). При выборе паровых двигателей рабочая комиссия сравнивает не только цену покупки, но и годовой расход угля, надежность котла и легкость смазки подшипников вручную (здоровый смысл). Главный инженер-начальник цеха – выпускник Политехнического института с опытом настройки текстильных станков и управлением бригадами токарей (компетентное руководство). Ежедневно заводская проходная фиксирует приход рабочих при помощи проставления печати в наручных табелях за пять минут до старта смазки станков (дисциплина). На складе готовой продукции за каждый метр ткани без дефектов выдаются дополнительные монеты на следующий расчетный день (справедливость). Секретарь цеха вручную заносит в бухгалтерские журналы количество выпущенных катушек, брак и простои каждого станка за смену (учет). В диспетчерской, где висит схема цехов и стрелка часов, мастер-диспетчер звездочкой на карте перераспределяет рабочие силы (диспетчеризация). С ворот фабрики вывешивают посменное расписание на месяц вперед, учитывая графики паровых ремонтов и очередные праздники по указу (нормы и расписания). В каждом цехе на деревянных козлах стоят одинаковые по высоте табуреты, лампы с керосиновыми абажурами и вентиляторы (стандартизация условий). Операторы следуют бумажным технологическим картам с чертежами и списком операций: разметка, резка, шлифовка – без единого отступления (стандартизация операций). В архивной комнате под стеклом хранятся инструкции печатного станка, техника безопасности при работе с паром и порядок очистки котлов – все в рукописном варианте (письменные инструкции). В конце квартала каждому цеху выплачиваются золотые монеты за перевыполнение плана более чем на 10 % при уровне брака ниже 1 % (вознаграждение за результат).

С другой стороны океана в 1916 во Франции вышла книга «Общее и промышленное управление» Анри Файоля, в которой он изложил видение правил и ориентиров менеджера, вошедших в формирующую административную школу (табл. 1.3).

Предположим, что базовые принципы менеджмента систематически нарушаются. Один сотрудник одновременно отвечает за закупки, логистику и бухгалтерию, в результате чего возникают долговые и складские задержки (Разделение труда). Директор филиала распоряжается внушительными средствами без отчетности, что приводит к значительному перерасходу бюджета (уравновешивание полномочий и ответственности).

Таблица 1.3

Принципы управления административной школы

№	Принцип	Объяснение
1	Разделение труда	Повышает производительность через узкую специализацию
2	Уравновешивание полномочий и ответственности	Полномочия равны ответственности, предотвращая злоупотребления
3	Дисциплина	Строгое соблюдение правил и процедур
4	Единоначалие	Один начальник, одна цепочка приказов для подчиненного
5	Единство направления	Единый план действий для общих целей
6	Подчинение индивидуальных интересов общим	Коллективные цели важнее личных интересов
7	Вознаграждение	Справедливое вознаграждение стимулирует труд
8	Централизация	Оптимальное распределение власти между уровнями
9	Иерархия	Четкая схема подчинения и ответственности
10	Порядок	Все ресурсы и сотрудники на своих местах
11	Справедливость	Объективное и уважительное отношение к сотрудникам
12	Стабильность	Стабильная занятость для уверенности сотрудников
13	Инициатива	Поощрение самостоятельных предложений и действий
14	Командный дух	Стимулирование сплоченности и доверия в коллективе

Сотрудники игнорируют инструкции по упаковке и маркировке, в результате партии изделий повреждаются при транспортировке (дисциплина). Торговый агент получает указания одновременно от владельца фирмы и коммерческого директора, что вызывает дублирование заказов и путаницу в документации (единоначалие).

Отдел продаж продвигает хлопок в Скандинавию, а склад формирует поставки в Южную Европу – отсутствие общего плана ведет к избыточным запасам (единство направления). Торговый агент заключает сделки с завышенными скидками, чтобы выполнить личный план, несмотря на снижение общей прибыли компании (подчинение индивидуальных интересов общим).

Все сотрудники получают одинаковую оплату независимо от результативности, из-за чего лучшие кадры покидают фирму (вознаграждение).

Все решения о закупках и ценах принимаются в центральном офисе без учета местных особенностей филиалов, что ведет к непродуманным закупкам (централизация). Сотрудники обращаются напрямую к владельцу из-за чего затягиваются сроки согласований (иерархия).

Склад организован бессистемно – товары размещаются без учета сроков реализации и нумерации, что осложняет сбор заказов (порядок). Руководитель отдает предпочтение родственникам при распределении полезных заданий, что вызывает демотивацию у остального персонала (справедливость). Еженедельные сокращения временных помощников после окончания сезона приводят к кадровому дефициту в период пиковых продаж (стабильность).

Любые предложения сотрудников отвергаются без обсуждения «ради четкости процессов», из-за чего прекращаются инициативные улучшения (инициатива).

Отсутствие совместных собраний и корпоративных мероприятий ведет к фрагментации коллектива и снижению эффективности кросс-функционального (между отделами) взаимодействия (командный дух).

В рамках западной управленческой практики во второй половине XX века сформировался принцип «3 на 4» как эмпирическое наблюдение, отражающее снижение эффективности при одновременном выполнении нескольких управленческих функций из-за ограниченности когнитивных ресурсов человека. Принцип иллюстрирует, что при выполнении одной функции эффективность достигает 100%, двух – около 95%, трех – снижается до 80%, а при четырех и более – падает ниже 60%. Это положение обосновывает необходимость делегирования, специализации и рационального распределения задач.

Каждый менеджер самостоятельно определяет принципы менеджмента для себя и своей команды, учитывая опыт и цели.

Тема 1.5 Уровни управления

Индивидуальные принципы – это ориентиры для любого руководителя. Руководствуясь принципами, менеджер (или основатель, если он создает организацию) делегирует функции, разделяя управленческий труд между подчиненными, тем самым формируя уровни управления.

При вертикальном разделении труда в организации создается четкая иерархия. Это значит, что каждый руководитель отвечает либо за определенную сферу деятельности, либо за группу сотрудников, которые ему подчиняются. Такая структура помогает распределять обязанности и контролировать выполнение задач.

Распределение задач происходит сверху вниз. Сначала цели и задачи формулирует руководство на самом высоком уровне – топ-менеджмент. Затем эти задачи передаются руководителям среднего звена, а от них – обычным сотрудникам, которые выполняют конкретную работу.

Чем выше должность сотрудника, тем более общие, стратегические задачи он решает. Например, директор компании определяет общие цели развития бизнеса. А чем ниже уровень в иерархии, тем более конкретные и узкие задачи стоят перед работником – например, выполнение плана продаж или обслуживание клиентов.

Это вполне логично: самые важные решения, от которых зависит работа всей организации, принимаются на самом верху. А на нижних уровнях сотрудники занимаются тем, чтобы эти решения воплотить в жизнь.

При горизонтальном разделении труда сотрудники распределяются по разным функциональным направлениям – таким как финансы, производство, маркетинг, кадры и другие. Каждый специалист работает в своей области и выполняет задачи, важные именно для этой сферы.

Фактическое количество уровней управления на предприятиях колеблется от одного-двух в малых фирмах до восьми-деяти в крупных объединениях и корпорациях. Однако в теории менеджмента, как правило, выделяют 3 уровня (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Уровни управления

Уровень	Объяснение
Высший, институциональный (top)	Формируются долгосрочные цели, направления развития и ключевые управленческие инициативы. Стратегические решения – это не просто ответы на текущие вызовы, а формирование будущего компании как экономического института
Средний, управленческий (middle)	Тактическое управление – это уровень, где стратегические цели преобразуются в конкретные действия. Происходит планирование работы подразделений до года, реализация мероприятий и координация внутри отдела. Руководители принимают оперативные решения и оформляют распоряжения в условиях постоянных изменений и ограниченного времени
Низший, технический (low)	Реализуются повседневные задачи. Сотрудники контролируют графики, качество работы и дисциплину, решая краткосрочные и текущие вопросы. Именно тут планы превращаются в действия, обеспечивая стабильность и эффективность операционной деятельности компании

В условиях динамичной бизнес-среды управление воспринимается не как статичная структура, а как гибкий механизм стратегического взаимодействия. Согласно эмпирическим данным, по мере продвижения по управленческой иерархии наблюдается перераспределение временных затрат:

- планирование приобретает приоритетное значение на высших уровнях, отражая необходимость стратегического мышления и проактивного подхода;
- организация сохраняет устойчивую долю внимания, подтверждая ее роль как каркаса бизнес-процессов на всех уровнях;
- контроль, напротив, теряет актуальность в верхнем эшелоне, что свидетельствует о смещении фокуса от микроменеджмента к делегированию.

При этом важно отметить, что чем выше уровень управления, тем меньше времени отводится на выполнение исполнительных функций: около 70% у низшего менеджмента, 50% – у среднего, и лишь 10% – у высшего. Эта трансформация подтверждает фундаментальный переход от операционного участия к системному, институциональному мышлению.

Таким образом, чем выше уровень управления, тем шире зона ответственности, масштаб задач и горизонт планирования. Все три уровня важны и взаимосвязаны: стратегические решения не будут реализованы без тактической координации и оперативного исполнения.

Тема 1.6 Организационные структуры управления предприятием

Разделение труда, действующие нормы и правила, взаимоотношения, технологии и люди являются переменными факторами внутренней среды организации.

Функциональное и ролевое распределение сотрудников организации, находящееся в основе взаимоотношений между ними, называется организационной структурой.

Организационная структура – это визуализация в виде схемы или описания всех уровней управления, ролей и связей между ними. Уровни управления задают форму структуры: по вертикали создают иерархию, а по горизонтали – функциональные и проектные подразделения.

В ремесленной мастерской мастер лично координировал всю работу, а подмастерье были независимы друг от друга. Такая «семейная» схема до сих пор встречается в мелком бизнесе.

С ростом организаций и усложнением внешней среды появились два базовых подхода к построению структуры: механистический и органический (табл. 1.5). Они отличаются степенью формализации, жесткостью и гибкостью, а также способом распределения полномочий и реакции на изменения.

Таблица 1.5

Подходы управления

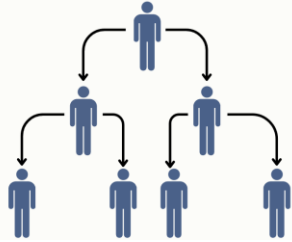
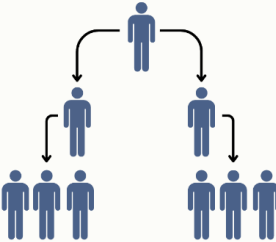
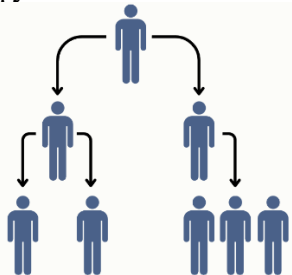
Подход	Объяснение
Механистический	Часто сравнивают с машиной. В такой системе задачи заранее четко определены и стандартизованы, а сотрудники узко специализированы – каждый выполняет одну-единственную операцию. Решения централизованы, власть сконцентрирована на вершине иерархии, а общение идет по строго вертикальным каналам. Формальные правила и процедуры детально регламентируют работу, и любые нововведения встречают сопротивление. Такой подход эффективен в стабильной среде, где технологии рутинны, а изменения редки. Организационные структуры, выстроенные с использованием механистического подхода, называются иерархическими
Органический	Напоминает живой организм. Задачи в нем бывают динамичными и не рутинными, а специализация – широкой и часто временной: сотрудники на время объединяются в кросс-функциональные группы для решения конкретных проблем. Полномочия децентрализованы, влияние имеют неформальные лидеры-эксперты, а каналы коммуникации преимущественно горизонтальные. Правил минимум, упор делается на обмен знаниями и опыт, вся команда готова к изменениям и участию в них. Такой подход нужен компаниям, работающим в условиях высокой неопределенности и быстрого изменения рынка. А организационные структуры, построенные с помощью этого подхода, являются адаптивными

После того как организация определилась с фундаментальным подходом к управлению – механистическим (фокус на стабильности и жестком контроле) или органическим (гибкость и децентрализация) – следующим шагом становится выбор конкретной схемы распределения ролей, полномочий и связей.

В современной практике встречаются 4 базовых типа иерархических организационных структур (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Иерархические структуры

Тип	Объяснение
Линейная 	Представляет собой строгую «цепочку командования» сверху вниз. Каждый сотрудник имеет одного непосредственного линейного руководителя, четко знает, от кого получает задачи и кому отчитывается. Простая и понятная модель: полномочия и обязанности четко распределены, контроль осуществляется быстро. Хорошо работает при высокой дисциплине и стабильности. Подходит для малого бизнеса, компаний с узкой специализацией и повторяющимися задачами. Основной недостаток – перегрузка руководителей, отсутствие альтернативных каналов влияния и ограниченная обратная связь
Функциональная 	Основана на разделении обязанностей по функциям: финансы, маркетинг, производство и т.д. В основе функционального подразделения стоит функциональный руководитель (начальник). Сильная сторона – высокая специализация, профессиональное управление и качество работы. Однако взаимодействие между отделами слабо, возможна изоляция и дублирование функций. Структура становится громоздкой при увеличении количества направлений. Подходит для крупных организаций с широким ассортиментом и устойчивой системой управления
Линейно-функциональная 	Смешанная модель, сочетающая линейную подчиненность с функциональной экспертизой. Задачи формулируют функциональные руководители, а исполняют их под началом линейных руководителей. Четкое разграничение ответственности повышает качество и производительность. Но структура перегружает топ-менеджеров и усложняет коммуникации между уровнями. Подходит для средних и крупных производственных компаний, где нужно сохранять специализацию и управляемость
Дивизиональная	Делит компанию на относительно автономные подразделения (дивизионы) по продуктам, регионам или типам клиентов. Руководители дивизионов принимают оперативные решения, что повышает гибкость и скорость реакции. Центр сосредоточен на стратегии. Основной риск – отдаление от головной компании, слабая координация, дублирование ресурсов и внутренняя конкуренция. Подходит для холдингов, корпораций, сетевых и международных компаний

Также может встречаться специализированное подразделение или группа экспертов, которые выполняют функции консультирования, координации и поддержки руководства, не принимая прямого участия в операционном управлении, которое называется штаб. В структуре, как правило, штаб располагается рядом с высшим руководством.

К адаптивным организационным структурам относятся проектные и матричные структуры (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Адаптивные структуры

Тип	Объяснение
Проектная	Применяется при реализации временных задач с четкими сроками и целями – строительство, запуск продукта, внедрение ИТ-систем. Формируются проектные команды, работающие до завершения проекта. Руководитель получает задачи напрямую от высшего руководства и сам организует работу. Структура гибкая, позволяет быстро принимать решения и привлекать нужных специалистов под конкретные задачи. Снижает издержки, так как не требует содержания постоянного штата. Основные риски: зависимость от компетентности руководителя, слабая долгосрочная мотивация команды и высокая цена ошибок на ранних этапах. Эффективна в строительстве, инжиниринге, ИТ, стартапах и при запуске новых направлений в крупных корпорациях
Матричная 	Гибкая модель двойного подчинения: один сотрудник подчиняется функциональному руководителю и руководителю проекта (линейному). Используется в компаниях, реализующих одновременно множество сложных проектов. Обеспечивает высокую специализацию, гибкость, оперативность и эффективное распределение ресурсов без дублирования. Основная проблема – конфликты приоритетов, перегрузка сотрудников и необходимость высокого уровня координации. Подходит для крупных компаний в сферах ИТ, инжиниринга, фармацевтики, консалтинга и других высокотехнологичных или многопроектных организаций

Кросс-функциональные команды объединяют специалистов с разными навыками для совместной работы над проектами, повышая скорость, ответственность и эффективность. Такой подход требует доверия, открытого общения и отказа от жесткой иерархии. Он особенно полезен для гибких

компаний, но не подходит без культурных изменений. При отсутствии коммуникации, перегрузке лидера и лояльности к отделам эффективность команды резко снижается.

В традиционной иерархии подчиненность идет по вертикали – от сотрудника к начальнику отдела. В матричной структуре добавляется горизонтальное направление: временные проектные команды, в которых участвуют специалисты из разных подразделений. Это позволяет оперативно решать задачи, требующие междисциплинарного подхода, и эффективно перераспределять ресурсы без полной перестройки структуры компании.

При выстраивании системы горизонтальных связей с внешними и внутренними партнерами, вместо традиционной иерархии, образуются *сетевые структуры*. Они объединяют адаптивность и ориентацию на результат, характерные для дивизионального подхода, с единым управлением по функциям, присущим матричной структуре.

Современные организации могут передавать определенные функции (производство, маркетинг, дистрибуция и др.) на аутсорс. Организации, которые передали большую часть своих бизнес-функций внешним партнерам, называются *виртуальными* организациями. Они представляют собой гибкие сетевые структуры, в которых компания-ядро фокусируется на ключевых компетенциях, а остальные процессы выполняются подрядчиками.

Если, как правило, модель структуры объединяет работы по двум измерениям: ресурсы и результаты, то при добавлении третьего измерения – территории, рынка, потребителя – образуется *многомерная модель* организационной структуры.

Многомерная модель означает объединение работ одновременно по нескольким критериям: функциям, продуктам, территориям, рынкам и потребителям. Она основана на автономных группах, обладающих высокой степенью самостоятельности, гибкости и ответственности, часто функционирующих как центры прибыли.

Если организация стремится к оперативности, прозрачности и вовлеченности сотрудников – может подойти *плоская структура управления*. Она минимизирует иерархию, делегирует полномочия линейным специалистам, которые действуют автономно, напрямую взаимодействуют с руководством организации и несут ответственность за результат.

Такая модель эффективна для стартапов и гибких команд, но требует высокой самоорганизации, доверия и способности к компромиссам.

Выбор структуры зависит от целей компании и зрелости процессов.

Однако, на практике редко можно встретить «чистую» теоретическую структуру. Организационная структура, кроме основной, может включать элементы от других, а подразделения могут иметь собственные.

Тема 1.7 Методы управления организацией

После формирования организационной структуры менеджер определяет, как именно будет осуществляться управление внутри этой

структуры. Сама по себе структура задает только «каркас» – кто кому подчиняется и за что отвечает. Способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи менеджером от подчиненных называется методом.

Методы менеджмента – это совокупность способов и приемов влияния на коллектив и отдельных работников с целью выполнения миссии и достижение целей организации. Методы позволяют исследовать проблемы функционирования и управлять организацией.

Методы управления организацией представляют собой совокупность правил, процедур и инструментов, с помощью которых руководство направляет деятельность персонала.

Методы управления различаются по нескольким признакам:

➤ по направленности – могут быть ориентированы на все предприятие, отдельный отдел или конкретного сотрудника;

➤ по целевой установке – каждый метод применяется для достижения определенной цели (например, повышение производительности, снижение издержек, улучшение дисциплины);

➤ по форме воздействия – прямое (например, приказ) или косвенное (например, создание условий для мотивации).

Воздействовать на персонал можно разными методами – деньгами, угрозами, отношением. В зависимости от цели и ожидаемого результата, формы воздействия выделяют 3 группы (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Классификация методов управления

Методы	Объяснение
Организационно-административные	Базируются на власти, дисциплине и обязательных правилах. Воздействие директивное, направлено на формализацию и контроль исполнения. Методы регулируются трудовым и хозяйственным законодательством. Включают: <i>организационные методы</i> (обезличенные): нормирование (нормы ресурсов), регламентирование (процедуры, инструкции), организационное проектирование (штатное расписание, структура); <i>административные методы</i> (персонифицированные): приказы, распоряжения, постановления
Экономические	Основаны на материальном стимулировании: премии, бонусы, участие в прибыли, повышение зарплаты, другие денежные или имущественные поощрения. Цель – создать связь между усилиями сотрудника и результатом, обеспечить рациональное поведение в рамках экономических интересов
Социально-психологические	Ориентированы на личные и групповые потребности, моральное и коллективное влияние. Способствуют вовлеченности, признанию, формированию лояльности и снижению сопротивления изменениям. Используются для развития командного духа, повышения внутренней мотивации и психологического климата. Включают поддержку, участие в принятии решений, тимбилдинги, психологическое консультирование, моральное поощрение и учет совместимости. Данные методы используются, чтобы вызвать у сотрудников внутреннее желание выполнять задачи, повысить лояльность и снизить сопротивление изменениям. А также позволяют сэкономить на экономических методах, а также не прибегать к административным (выговор, увольнение), которые снижают эффективность

Тема 1.8 Цели организации

Целеполагание – отправная точка управленческой деятельности, обеспечивающая единство интересов организации и ее ключевых заинтересованных сторон.

Цель – это результат, к которому стремится человек, группа или организация. Это как компас, он задает направление и помогает понять, куда двигаться и зачем.

Правила Дж. Моррисея предписывают начинать формулировку цели с глагола в повелительном наклонении, четко описывая требуемый результат, сроки и предельные затраты. Каждая цель должна содержать количественные показатели для верификации и уточнять параметры «когда» и «как» будет выполнена. Лингвистическая точность формулировки снижает риск недопонимания и позволяет однозначно оценить успешность ее достижения.

Классификация целей организации проводится по четырем основным признакам: содержанию, степени детализации, временному горизонту и уровню. По содержанию выделяются экономические, технические, коммерческие, социальные и политические цели. По степени детализации цели могут быть миссией, генеральными, общеорганизационными и специфическими. По временному горизонту различают долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели, а по уровню – стратегические, тактические и операционными.

В целом выделяют следующие цели (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Виды целей организации

Цели	Описание
Миссия	Находится на философском/ценностном уровне. Отражает предназначение организации, ее философию, идеологию и ценности. Определяет, зачем компания существует и какой вклад хочет внести в общество. Может формулироваться в кратком (имиджевом) и расширенном (внутреннем) вариантах. Эффективная миссия мотивирует сотрудников, объясняет задачи и критерии успеха, придаёт уникальность и управленческую ценность. <i>Пример: миссия Amazon – «Быть самой клиентоориентированной компанией в мире»</i>
Генеральные	Находятся на стратегическом уровне. Долгосрочные (3-5 лет) ориентиры, формулируемые на основе миссии. Определяют ключевые направления развития и выражаются в измеримых стратегических показателях. <i>Пример: «Занять 10 % рынка Юго-Восточной Азии к 2028 году»</i>
Общеорганизационные	Находятся на тактическом уровне. Среднесрочные цели (обычно на 1-3 года), конкретизирующие стратегию и обеспечивающие ее реализацию через проекты и функциональные планы. Связывают стратегию с операционной деятельностью. <i>Пример: «Открыть три региональных представительства за 12 месяцев»</i>
Специфические	Находятся на операционном уровне. Краткосрочные задачи (на месяц-квартал), направленные на реализацию тактических планов. Четко определены по срокам, исполнителям и ожидаемым результатам. <i>Пример: «Разработать прототип к 10 августа»</i>

Как мы видим, нижестоящие цели вытекают из вышестоящих. При визуализации мы получим «дерево целей». Дерево целей – это иерархическая визуальная модель целеполагания, в которой миссия организации последовательно декомпозируется на стратегические, тактические и операционные цели. Дерево целей соотносит то, что мы должны сделать сегодня, чтобы приблизиться к завтра.

Для практической применимости цели должны быть реалистичными в пределах имеющихся ресурсов и обеспечивать максимальную отдачу от вложений времени и усилий. Они должны соответствовать функциональным обязанностям и принципам работы подразделения и организации в целом, а также устранять дублирование ответственности. Четкая понятность формулировок и их письменное закрепление с личным согласованием руководителя и исполнителя укрепляют ответственность и мотивацию при их достижении (техника SMART, рис. 1.2, табл. 1.10).

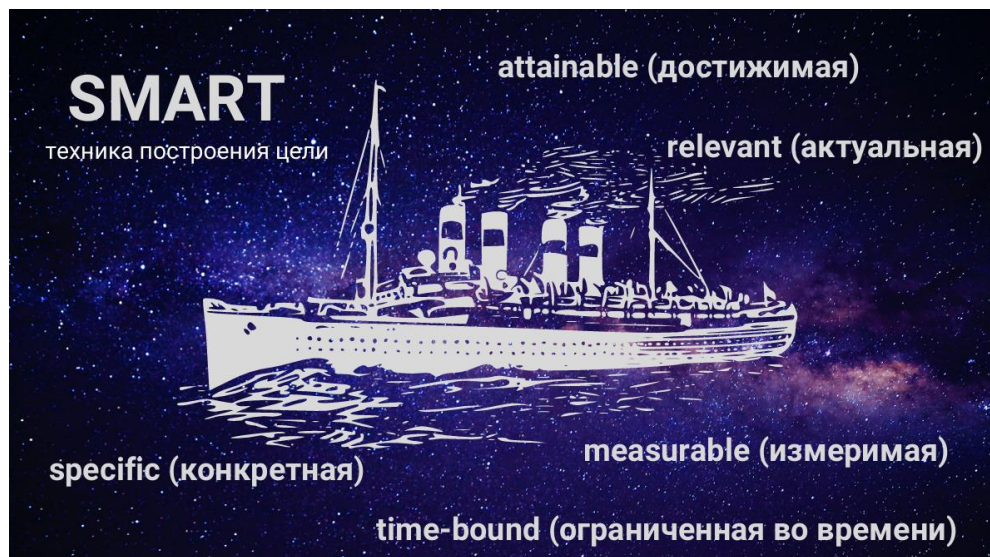


Рис. 1.2 – Техника Smart

Таблица 1.10

Техника Smart

Критерий	Описание
Конкретность (Specific)	Цель должна быть четкой, конкретной и недвусмысленной. Она отвечает на вопросы: что нужно достичь, зачем и где. <i>Пример: «Увеличить объем онлайн-продаж смартфонов на сайте»</i>
Измеримость (Measurable)	Цель должна включать количественные или качественные показатели, позволяющие определить степень ее достижения. Это может быть процент, число, уровень, индекс и т. п. <i>«Увеличить объем онлайн-продаж смартфонов на 15 % по сравнению с предыдущим кварталом»</i>

Критерий	Описание
Достижимость (Achievable)	Цель должна быть реалистичной и достижимой при имеющихся ресурсах и ограничениях. Это важно для мотивации сотрудников и планирования. <i>Если в прошлом году рост составил 12 %, цель увеличить объем онлайн-продаж на 15 %» выглядит достижимой</i>
Актуальность (Relevant)	Цель должна быть согласована с миссией, ценностями и приоритетами компании, а также отражать потребности текущего этапа развития и потребителей. <i>Рост онлайн-продаж соответствует стратегической цели компании по цифровой трансформации и расширению доли e-commerce</i>
Ограниченность по времени (Time-bound)	У цели должен быть установлен срок выполнения или временной интервал. Это позволяет контролировать динамику и сроки реализации. <i>«Увеличить объем онлайн-продаж смартфонов на 15 % в течение 6 месяцев»</i>

Тема 1.9 Стратегии управления

Стратегия – это планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов во времени для достижения поставленных целей. Стратегия формируется из генеральных целей потому, что они задают направление развития, к которому стремится организация.

Генеральные цели отражают миссию, видение и амбиции, стратегия превращает цели в конкретный план действий. Стратегия появляется в ответ на вызов, как достичь этих масштабных задач – с учетом ресурсов, рисков, возможностей и конкуренции.

То есть стратегия конкретизирует генеральные цели и превращает их в систему достижимых шагов.

Управленческая стратегия состоит из последовательных компонентов: видение, миссия, ценности организации анализа внешней и внутренней среды, цели и план действий.

Видение в менеджменте означает описание желаемого состояния организации в будущем. У Amazon есть хороший пример видения: «Наше видение – быть самой клиентоориентированной компанией на Земле; построить место, куда люди могут прийти, чтобы найти и открыть для себя все, что они могут захотеть купить в Интернете».

В отличие от видения, отражающего желаемое состояние компании в будущем, миссия представляет собой актуальное и содержательное описание сущности организации, ее идентичности и принципов деятельности. Заявление о миссии фиксирует текущую позицию, определяет уникальные особенности бизнеса и раскрывает способы создания ценности для целевой аудитории.

Ценности организации представляют собой совокупность устойчивых принципов, определяющих характер ее внутренней культуры, подход к принятию решений и взаимодействию с внешними и внутренними стейкхолдерами. Они служат ориентиром для поведения сотрудников, определяют стандарты работы и формируют основу для достижения стратегических и тактических целей. Ценности позволяют быстро идентифицировать, что организация считает важным, а какие принципы она сознательно отвергает, выступая своего рода внутренним «кодексом» действия.

Например, The Coca-Cola Company сформулировала семь ключевых ценностей: лидерство и проактивность, сотрудничество и коллективная экспертиза, честность и прозрачность, личная ответственность, страсть к совершенству, инклюзивность и уважение разнообразия, а также приверженность высоким стандартам качества.

Анализ внешней и внутренней среды – это как GPS для компании: без него легко сбиться с курса. Он позволяет не просто «чувствовать рынок», но объективно понять, где сейчас находится бизнес, на что он способен и какие вызовы могут возникнуть.

Внутренняя среда охватывает все то, что происходит внутри организации. Это ресурсы, команда, процессы, технологии, корпоративная культура и даже уровень цифровой зрелости. Сильные стороны дают основу для роста, а слабые – точки, которые нужно либо усилить, либо обойти.

Внешняя среда – это динамичный мир, в котором существует компания. Тут важны тренды, политика, экономика, конкуренты, социальные движения, законы и все, что может повлиять на бизнес. Это как наблюдение за погодой: если игнорировать надвигающийся шторм, стратегия может просто не сработать. А возможности – это солнечные окна, которые надо ловить.

В стратегическом анализе, как правило, используются методики SWOT и PESTLE.

SWOT-анализ – это метод оценки перспектив развития компании с учетом ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз на рынке (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Элементы SWOT

Обозначение	Объяснение
Сильные стороны (Strengths)	Внутренние преимущества компании: компетенции, бренд, уникальные технологии, лояльная клиентская база
Слабые стороны (Weaknesses)	Внутренние ограничения: неэффективные процессы, кадровые проблемы, ограниченность ресурсов
Возможности (Opportunities)	Внешние факторы роста: рыночные тренды, технологические новшества, отток конкурентов, новые сегменты
Угрозы (Threats)	Внешние риски: законодательные изменения, появление сильных игроков, экономическая нестабильность

SWOT-таблица включает четыре поля для фиксации текущих характеристик. Вначале мы выделяем внутренние факторы – то есть сильные и слабые стороны компании. Далее фокус смещается на внешние факторы – возможности и угрозы.

После заполнения каждого поля важно провести сопоставительный анализ. Сопоставлять данные удобно в таблице (табл. 1.12).

Таблица 1.12

Матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	<i>Комбинация S-O</i> Как преимущества помогут воспользоваться возможностями	<i>Комбинация W-O</i> Как использовать возможности для проработки недостатков
Угрозы (T)	<i>Комбинация S-T</i> Как сильные стороны смогут защитить компанию от внешних угроз	<i>Комбинация W-T</i> Какие слабые стороны наиболее уязвимы для внешних угроз и как снизить их влияние

Pestle-анализ используется для изучения внешней среды. Он дает возможность соотнести внешние факторы на 6 категорий (табл. 1.13), что облегчает восприятие и понимание общей картины.

Таблица 1.13

Элементы Pestle-анализа

Факторы	Примеры
Политические (P)	Выборы всех уровней, изменение законодательства, изменение политическое курса и политики
Экономические (E)	Инфляция, безработица или изменения валютного курса
Социальные (S)	Изменение вкусов и предпочтений потребителей, работников или демографические изменения
Технологические (T)	Новые технологии и инновации, влияющие на отрасль или компанию. Например, развитие цифровых технологий или искусственного интеллекта
Юридические (L)	Законы и правовые нормы, изменения в законодательстве, судебные решения
Экологические (E)	Все что касается окружающей среды и воздействия на нее. Например, требования к экологической ответственности организации

На основании анализа внутренней и внешней среды организация выстраивает цели. В основном цели вытекают из характеристик сопоставления в SWOT-анализе. То есть как сильные стороны могут быть использованы для реализации возможностей (S-O) и так далее.

Разработка плана действий является логическим продолжением стратегического планирования, в котором цели обретают форму конкретных задач, процессов и механизмов реализации.

Первым шагом становится формализация стратегии: компания определяет ключевые подходы к достижению целей, включая краткосрочные и долгосрочные стратегические варианты, разработанные на основе результатов SWOT-анализа, оценки текущего состояния и внешней среды. Здесь могут использоваться компоненты *SET-модели*: стратегии выживания, расширения и трансформации (изменение рынка действиями одной или группой компаний, как например, появление GPT-4).

Организация может использовать сразу несколько стратегий, каждая из которых выполняет свою роль в достижении целей (табл. 1.14).

Таблица 1.14

Виды стратегий

Стратегия	Описание
Генеральная	Базовая, охватывает реализацию миссии и генеральных целей
Специальная	Применяются в конкретных ситуациях (например, при банкротстве)
Функциональная	Разрабатываются для отдельных подразделений: маркетинг, финансы, персонал, производство и др.

По сложности стратегии подразделяются на простые (охватывают один процесс) и сложные (включают взаимодействие нескольких процессов).

По направленности выделяют:

- предпринимательские, ориентированы на внешние возможности;
- рационалистические, фокусируются на внутреннем потенциале.

По сфере стратегии можно выделять финансовые, кадровые, производственные, маркетинговые и другие.

По содержанию стратегии делятся на конкурентные и стратегии развития.

Конкурентные стратегии направлены на укрепление позиций компании на рынке и достижение конкурентных преимуществ. Они фокусируются на том, как организация может выделиться среди конкурентов. Основные разновидности (табл. 1.15).

Таблица 1.15

Конкурентные стратегии

Стратегия	Объяснение
Лидерство в издержках	Снижение себестоимости продукции и услуг за счет оптимизации процессов. Подходит, если снижение цены позволит удержать и привлечь потребителей
Дифференциация	создание уникального предложения, отличающегося качеством, дизайном, сервисом, то есть обособление своей части рынка, сегмента, ниши
Фокусирование	Ориентация на узкий сегмент потребителей с особыми запросами

Конкурентные стратегии подходят, если компания действует в высококонкурентной среде и стремится занять или укрепить свое место на рынке. Цель – повысить узнаваемость бренда, завоевать долю рынка, выделиться среди аналогичных предложений. Есть четкое понимание целевой аудитории, сегментов, их потребностей и боли.

Стратегии развития нацелены на укрепление внутреннего потенциала компании и расширение ее возможностей. Выделяют несколько разновидностей (табл. 1.16).

Таблица 1.16

Стратегии развития

Стратегия	Объяснение
Рост	Ориентирована на активную экспансию, завоевание новых рынков, увеличение доли, внедрение инноваций
Умеренный рост	Нацелена на укрепление текущих позиций, стабильное развитие без резких изменений. Часто встречается у организаций, уже занявших место в традиционных отраслях
Сокращение	Применяется в условиях снижения конкурентоспособности или экономических трудностей. Предусматривает санацию, закрытие неэффективных направлений, оптимизацию расходов, фокус на ключевых продуктах
Комбинированная	Представляет собой гибкое сочетание элементов роста, сокращения и трансформации. Позволяет адаптироваться к разным сегментам и корректировать тактику в зависимости от ситуации

По характеру поведения на рынке стратегии (табл. 1.17) описывают стиль действий компании в конкурентной среде и ее реакцию на изменения внешней обстановки.

Таблица 1.17

Стратегии по характеру поведения на рынке

Стратегия	Объяснение
Наступательная	Ориентирована на активное продвижение, захват новых сегментов и рост доли рынка. Предполагает агрессивное внедрение продуктов, расширение клиентской базы, экспансию и активное использование ресурсов. Эффективна при наличии конкурентных преимуществ и благоприятной рыночной конъюнктуры
Оборонительная	Применяется в кризисных ситуациях, при высокой неопределенности или падении спроса. Цель – выживание бизнеса: сокращение издержек, реорганизация, отказ от убыточных направлений и централизация управления. Создает условия для последующего восстановления и развития
Наступательно-оборонительная (стабилизационная)	Направлена на сохранение достигнутых позиций, устранение внутренних дисбалансов и повышение эффективности. Представляет собой наступательно-оборонительный формат, при котором акцент делается на удержание рынка, защиту от внешних рисков и оптимизацию внутренних процессов

Процесс формирования управленческой стратегии включает три конкретных этапа, каждый из которых сводится к измеримым действиям (табл. 1.18).

Таблица 1.18

Процесс формирования стратегии

Этап	Содержание
Разработка	Сбор фактических данных (продажи, загрузка мощностей, цены конкурентов). Формулируются цели (например, «увеличить производство на 20 %», «выйти на новый рынок»). Генерируются варианты стратегии: расширение производства, автоматизация, партнерства
Доводка	Оценка реализуемости каждого варианта: расчет инвестиций, маркетингового бюджета, сроков запуска. Уточнение технических и логистических параметров (например, длительность установки оборудования, ожидаемый прирост мощности). Отбор 2-3 жизнеспособных плана с метриками, дедлайнами и бюджетом
Стратегический выбор	Сравнение на основании определенных принятых в организации критериев оценки: рентабельность инвестиций (ROI), сроки, нагрузка, риски. Учитываются альтернативные издержки. Пример: если автоматизация дает 35 % ROI за 1,5 года, а новый рынок – 15 % за тот же срок, предпочтение отдадут первому варианту. Утвержденная стратегия становится основой функциональных планов (маркетинг, кадры, логистика, финансы)

На этапе разработки команда собирает фактические данные: анализ продаж за последние три года, отчеты по загрузке производственных мощностей, обзор цен конкурентов. Исходя из этих цифр формулируются цели – например, «увеличить объем производства на 20 % за год» или «выйти на рынок соседней страны с минимальным ассортиментом из трех товарных позиций». Параллельно генерируются несколько стратегических вариантов: расширить производство, автоматизировать ключевые процессы или заключить партнерские соглашения с локальными дистрибьюторами.

На этапе доводки каждый вариант проверяется на практичность: рассчитываются потребности в инвестициях (сколько стоит закупка дополнительного оборудования или внедрение новой IT-системы), смета на маркетинговую кампанию и согласуются сроки запуска. Например, для варианта «автоматизация производственной линии» уточняют: где брать комплектующие, сколько месяцев займет установка и какой процент резерва мощности получим после пуска. В результате остаются два-три жизнеспособных плана с четкими метриками, бюджетом и дедлайнами.

Этап стратегического выбора – это фокусировка на отборе одного или нескольких оптимальных вариантов на основании определенных принятых в организации критериев оценки. Так это могут быть возврат инвестиций (ROI), временные рамки, нагрузка на команду и риски срыва. Вспомните теорию альтернативных издержек из микроэкономики. Например,

если автоматизация дает ROI (рентабельность инвестиций) 35 % за полтора года, а выход на новый рынок – только 15 % за сопоставимый срок, выбирают первый вариант. Окончательно утвержденная стратегия ложится в основу более узких функциональных планов: маркетингового, кадрового, логистического, а также годового бюджета и сетевого графика задач.

Генри Минцберг предложил три реалистичные модели выработки стратегии (табл. 1.19).

Таблица 1.19

Модели выработки стратегии

Модель	Объяснение
Плановая	Базируется на формальном аналитическом процессе и жестком контроле. В ее основе лежит сценарное моделирование: команда стратегов обрабатывает количественные данные, прописывает варианты «что если...» и оформляет их в четкий пошаговый план с календарем задач и бюджетом
Предпринимательская	Опирается на интуицию и опыт лидера. Ее ядро – личное понимание рынка и клиентских потребностей, которое позволяет быстро корректировать стратегию без долгих согласований и погружаться в новые направления на лету
Обучение на опыте	Строится на непрерывной обратной связи и коллективном диалоге. Стратегия рождается через тестирование гипотез, анализ результатов и совместные обсуждения участников разных уровней – от топ-менеджмента до узких специалистов – с постоянным внесением правок

В результате одним из аспектов стратегии становится распределение ограниченных ресурсов между продуктами, проектами и бизнес-направлениями организации (в совокупности это называется портфелем). Это означает, что организация не может одновременно инвестировать в максимальном объеме во все проекты и продукты, поэтому необходимо принимать решения о том, какие из них получают больше внимания и поддержки.

По итогам разработки стратегии может формироваться дорожная карта (roadmap) – документ, в котором перечислены цели, его ключевые этапы, контрольные даты и ответственные исполнители. Дорожная карта, как правило, составляется по отношению проекта.

Главное отличие дорожной карты от плана в том, что карта представляет собой только общий обзор проекта, без детализации всех этапов, в то время как в планах подробно расписаны все задачи проекта.

Дорожные карты проектов обеспечивают прозрачность, распределение ответственности и синхронизацию команд. Они позволяют отслеживать прогресс, выявлять отклонения и минимизировать микроменеджмент, сохраняя фокус на ключевых этапах и результатах.

Тема 1.10 Стратегический анализ

В конце 1960-х Брюс Хендерсон из Бостон консалтинг групп создал матрицу, предлагая сокращать инвестиции в прибыльные, но зрелые направления и вкладывать в перспективные проекты (табл. 1.20). Инструмент помогает оценить прибыльность и перспективы бизнес-направлений для эффективного распределения ресурсов.

Продукты и бизнес-направления классифицируются по двум параметрам: горизонтальная ось отражает долю рынка по сравнению с конкурентами, а вертикальная – скорость роста рынка.

Таблица 1.20

Матрица БКГ (Бостон консалтинг групп)

	Малая доля рынка	Крупная доля рынка
Высокий темп роста	Трудные дети ¹ Высокий рост, низкая прибыль; рискованны, но при инвестициях могут стать лидерами рынка	Звезды Требуют значительных инвестиций для поддержания рыночного лидерства и дальнейшего роста
Низкий темп роста	Собаки ² Обычно неэффективны, требуют сокращения финансирования или вывода с рынка	Дойные коровы ³ Обеспечивают стабильный денежный поток, который финансирует развитие других направлений

Матрица «привлекательность отрасли – конкурентоспособность» (или модель GE/McKinsey) – это классический инструмент портфельного анализа, позволяющий компаниям стратегически управлять своим ассортиментом. Она фактически разбивает бизнес-направления на 9 ячеек, что помогает визуализировать, куда вкладывать ресурсы, а где лучше сокращать участие (табл. 1.21).

В основе модели лежат два основных показателя.

Привлекательность рынка – оценивается с точки зрения потенциального объема продаж, прибыльности, уровня рисков, барьеров входа и долгосрочной стабильности сегмента.

¹ По-другому называются вопросительные знаки, дохлые кошки, темные лошадки

² Хромые утки, мёртвый груз

³ Денежные мешки

Конкурентоспособность продукта или бизнес-направления – характеризуется наличием уникальных торговых преимуществ, способностью обеспечить требуемый уровень качества и соответствовать ожиданиям рынка.

Таблица 1.21

Модель GE/McKinsey

		Высокая	Средняя	Низкая
		Конкурентоспособность		
Высокая	Привлекательность рынка	Инвестировать и развивать – высокий потенциал успеха благодаря сильным позициям и привлекательному рынку	Избирательное инвестирование – есть возможности для роста, но требуется улучшение конкурентоспособности	Ограниченные инвестиции – необходимо улучшать конкурентные позиции или рассмотреть выход
		Поддерживать позиции – использовать сильные стороны для удержания рынка	Избирательное удержание – осторожный подход к ресурсам, возможна стабилизация	Сокращение вложений – слабые позиции на менее привлекательном рынке требуют минимизации затрат
		Максимизировать прибыль – минимальные инвестиции, использование остаточного потенциала	Минимизировать затраты и контролировать бизнес – подготовка к возможному выходу с рынка	Закрывать или продавать – низкие шансы на успех, стратегический выход из бизнеса

В 1975 году британско-голландская корпорация Shell представила модель стратегического анализа и планирования, известную как *матрица направленной политики (Direct Policy Matrix, DPM)*.

Основная идея Shell/DPM основана на балансе между денежными потоками, где зрелые бизнес-направления генерируют излишки капитала, которые могут инвестироваться в перспективные проекты, опирающиеся на научно-технические инновации (табл. 1.22).

Ось X матрицы отражает конкурентную позицию организации (сильные стороны), а ось Y – привлекательность отрасли (продукт-рынок).

Таблица 1.22

Матрица Shell/DPM

		Сильные	Средние позиции	Слабые позиции
		Позиции		
Высокая	Привлекательность	Лидер бизнеса Рекомендуется активное инвестирование	Стратегия усиления конкурентных преимуществ Инвестирование для перехода к лидерству	Удвоить объем производства или свернуть бизнес Требуется детальный анализ инвестиций или выхода
Средняя		Стратегия роста Сохранение позиций и самофинансирование	Продолжать бизнес с осторожностью Осторожное инвестирование с быстрым возвратом	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство Минимальные инвестиции, удержание прибыли
Низкая		Стратегия генератора денежной наличности Максимизация прибыли при минимальных инвестициях	Стратегии частичного свертывания Конвертация активов в денежные средства, концентрация на перспективных направлениях	Стратегия свертывания бизнеса Рекомендуется быстрый выход из бизнеса

В 1957 году Игорем Ансоффом была предложена модель, которая описывает возможные стратегии роста компании на рынке (табл. 1.23). Она помогает определить варианты роста компании, исходя из двух факторов: «рынок» и «продукт». По сути, матрица показывает, как бизнес может развиваться, выбирая между существующими и новыми рынками, а также существующими и новыми продуктами.

Таблица 1.23

Матрица Ансоффа

	Существующий рынок	Новый рынок
Существующий продукт	Проникновение на рынок Предполагает рост продаж существующего продукта на текущем рынке через маркетинг, программы лояльности и снижение цен. Считается наименее рискованной	Развитие рынка Компания предлагает существующий продукт новым потребителям или регионам
Новый продукт	Развитие продукта Бизнес создает новые товары для текущего рынка, используя лояльность клиентов. Часто это расширение ассортимента или запуск новой линейки	Диверсификация Предполагает выход на новый рынок с новым продуктом. Может быть связанной или несвязанной. Риск максимальный, прибыль потенциально высокая

Для классификации ресурсов также можно использовать ABC- или XYZ-анализ. В основе ABC-метода лежит принцип Парето: 20% усилий обеспечивают 80% результата.

ABC-анализ помогает определить наиболее рентабельные товарные позиции или весь ассортимент, выявить избыточные складские запасы, оптимизировать работу с поставщиками, понять, какие клиенты приносят наибольшую прибыль, оценить эффективность подразделений и сотрудников, а также проанализировать затраты, инвестиции и бюджет, чтобы выявить наиболее оправданные вложения.

Суть метода в том, чтобы распределить позиции с точки зрения вклада в общий результат по трем группам (табл. 1.24).

Таблица 1.24

ABC-анализ

Группа	Описание
А	Самые важные и приносящие наибольшую отдачу. Эти позиции приносят 80% дохода, прибыли, оборота. Но, как правило, составляют лишь 20% от общего количества
В	Средневажные. Дают 15% от результата, но сами могут составлять около 30% от общего товарного ассортимента, численности персонала и т.д.
С	Наименее важные. Их вклад не превышает 5% от общего результата. При этом часто они составляют около половины от общей численности

Преимущества ABC-анализа – простота, надежность, универсальность и наглядность: метод легко освоить, он показывает, на чем стоит сосредоточиться для оптимизации ресурсов. Недостатки – одномерность, игнорирование внешних факторов и качественных характеристик, а также ограниченность в выявлении убыточных позиций. Метод требует регулярного обновления и иногда адаптации (например, добавление групп D или A+).

XYZ-анализ – это метод классификации позиций по степени стабильности, позволяющий оценить, как постепенное изменение результативности отдельных позиций вызвано постоянными факторами, такими как сезонные изменения, маркетинговая активность.

Если ABC сконцентрирован на сравнении влияния позиций по вкладу за один период, то XYZ рассматривает каждую позицию по нескольким периодам.

В основе метода находится коэффициент вариативности, который находится отношением среднего отклонения от среднего значения (среднеквадратичного отклонения) к среднему значению позиции.

Среднеквадратичное отклонение можно найти способом, который описан ниже.

Этап 1: сначала находим среднее арифметическое – то есть численность всех значений, разделенных на их количество. Это будет наш ориентир.

Этап 2: затем для каждого значения считаем окончательно, насколько оно отклоняется от среднего, и возводим это отклонение в квадрат (чтобы избавиться от минусов).

Этап 3: складываем все полученные квадраты отклонений.

Этап 4: разделим эту сумму на количество элементов – так получим среднее значение «квадрата отклонений».

Этап 5: в конце извлекаем квадратный корень из результата – это и есть среднеквадратическое отклонение, показывающее, что фактически данные «разбросаны» вокруг среднего значения.

Как правило, XYZ применяется для анализа спроса на товарные позиции (табл. 1.25). Однако, он применим и к клиентам, торговым точкам, сотрудникам, так как помогает выявить стабильные группы, оценить эффективность и сформировать стратегию управления на основе предсказуемости поведения.

Таблица 1.25

XYZ-анализ

Группа	Описание
X	Включает объекты с коэффициентом вариативности от 0 до 10%. Для данной группы характерен устойчивый, предсказуемый спрос, что позволяет с высокой точностью рассчитывать необходимый объем поставок или производства
Y	Охватывает объекты с коэффициентом вариативности от 10 до 25%. Спрос на них демонстрирует умеренные колебания, обусловленные внешними факторами, такими как сезонность, маркетинговые активности, социальные тренды или экономические условия
Z	Представляет объекты с коэффициентом вариативности выше 25%. Спрос на них носит спонтанный, трудно прогнозируемый характер. В большинстве случаев такие позиции подлежат сокращению или исключению

Однако для комплексного понимания нельзя концентрироваться исключительно на одном инструменте. Ситуацию всегда необходимо

рассматривать с разных сторон, комбинировать различные подходы, в т.ч. экономические, статистические, маркетинговые.

Тема 1.11 Бизнес-модель

Бизнес-модель – это структурированное описание того, как организация создает, предлагает и монетизирует ценность. Она определяет, какие продукты или услуги будут продаваться, целевую аудиторию, каналы продвижения и сбыта, затраты на ведение бизнеса и источники дохода.

Бизнес-модель отражает, как организация создает, поставляет и получает ценности, выявляет риски и точки роста, помогает принимать управленческие решения и тестировать гипотезы. Она служит универсальным языком для собственников, менеджеров, инвесторов и партнеров, обеспечивая общее понимание целей, процессов и механизмов работы бизнеса.

Грамотно выстроенная бизнес-модель обеспечивает баланс между удовлетворением потребностей клиентов и поддержанием прибыльности за счет оптимальной структуры затрат и конкурентоспособных цен. Эффективная модель может совершенствоваться за счет оптимизации производства, маркетинга или сбыта, даже в рамках уже существующей стратегии.

Самый популярный шаблон бизнес-модели предприятия (Business Model Canvas) разработали Александр Остервальдер и Ив Пинье. Он состоит из 9 блоков – ключевых элементов бизнеса (табл. 1.26).

Таблица 1.26

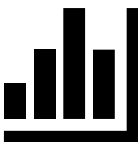
Business Model Canvas

Блок	Содержательные вопросы	Методологические ориентиры
1. Ключевые партнеры 	Кто выступает основными стратегическими партнерами? Кто является ключевыми поставщиками? Какие ресурсы приобретаются у партнеров? Какие функции и виды деятельности они выполняют?	Мотивация партнерств: – оптимизация и снижение издержек; – минимизация рисков и неопределенности; – обеспечение доступности критически значимых ресурсов и компетенций
2. Ключевые действия 	Какие ключевые действия необходимы для реализации вашего ценностного предложения? Какие ключевые действия необходимы для функционирования каналов сбыта? Какие ключевые действия необходимы для установления и поддержания взаимоотношений с клиентами? Какие ключевые действия необходимы для обеспечения потоков доходов?	Категории ключевых действий: – производственные процессы; – решение проблем и адаптация под клиента; – управление платформами и сетевыми эффектами

Продолжение табл. 1.26

Блок	Содержательные вопросы	Методологические ориентиры
3. Ценностное предложение 	Какую уникальную ценность создает организация? Какие проблемы потребителей решаются? Какие потребности удовлетворяются? Какие продукты и услуги предлагаются различным сегментам потребителей?	Характеристики ценностного предложения: – новизна; – повышение производительности; – индивидуализация; – снижение издержек; – снижение рисков; – доступность и простота использования; – дизайн, бренд и статус; – цена как фактор конкурентоспособности
4. Взаимоотношения с клиентами 	Какого характера отношения ожидают клиенты? Какие формы взаимодействия уже применяются? Каким образом данные отношения интегрированы в бизнес-модель? Каковы издержки на их поддержание?	Формы отношений: – индивидуальное обслуживание; – самообслуживание; – автоматизированные сервисы; – сообщества; – совместное создание ценности
5. Сегменты клиентов 	Для каких групп потребителей создается ценность? Кто является приоритетной целевой аудиторией?	Типология сегментов: – массовый рынок; – нишевой рынок; – сегментированный рынок; – диверсифицированный рынок; – многосторонние платформы
6. Ключевые ресурсы 	Какие ресурсы необходимы для реализации ценностного предложения? Какие ресурсы обеспечивают функционирование каналов сбыта? Какие ресурсы способствуют поддержанию клиентских отношений? Какие ресурсы критичны для получения доходов?	Классификация ресурсов: – материальные; – интеллектуальные; – человеческие; – финансовые; – время
7. Каналы распределения 	Через какие каналы клиенты информируются о продуктах? Каким образом осуществляется взаимодействие с ними на разных стадиях? Какие каналы являются наиболее эффективными и экономичными? Как обеспечивается интеграция каналов?	Этапы функционирования каналов: – осведомленность (информирование о продукте); – оценка (формирование восприятия ценности); – приобретение; – доставка ценности; – послепродажное обслуживание

Окончание табл. 1.26

Блок	Содержательные вопросы	Методологические ориентиры
8. Структура издержек 	Каковы самые важные издержки, связанные с вашей бизнес-моделью? Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими? Какие ключевые действия являются самыми дорогими?	Характеристики структуры издержек: – модели, ориентированные на минимизацию издержек; – модели, ориентированные на создание ценности; – фиксированные и переменные издержки; – эффект масштаба (снижение издержек при увеличении объема одного продукта); – эффект охвата (снижение издержек при расширении ассортимента и совместном производстве разных продуктов)
9. Потoki доходов 	За что ваши клиенты готовы платить? За что они платят сейчас? Как они платят? Как они предпочитают платить? Какой вклад в общий доход дает каждый поток?	Типы потоков доходов: – продажа товаров; – аренда / лизинг; – подписка; – лицензирование; – посредничество; – реклама. Механизмы ценообразования: – фиксированные цены; – динамическое ценообразование

При формировании бизнес-модели можно разработать уникальную концепцию с нуля либо адаптировать проверенные практикой решения, опробованные успешными компаниями.

РАЗДЕЛ 2 ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Тема 2.1 Организационная культура

Организационная культура – это совокупность норм, правил, моделей поведения, ценностей и установок, формирующих внутреннюю среду организации. Она может выражаться как через официально провозглашенные принципы (например, уважение, стремление к совершенству), так и через неформальные традиции, легенды, слухи, внутренние ритуалы – то, что передается фразой «у нас так принято». Культура определяет, как сотрудники взаимодействуют между собой, принимают решения и воспринимают изменения.

До 1970-х годов организационная культура рассматривалась лишь косвенно – как фоновое явление, не подлежащее управлению. В рамках классической и научной школ менеджмента основное внимание уделялось структуре, регламентации, мотивации и контролю, тогда как культура воспринималась как неформальный, трудноизмеримый компонент, не заслуживающий самостоятельного анализа.

Школа человеческих отношений сместила внимание с формальных структур на внутренний «микроклимат» организации и роль неформальных групп. По мнению Элтона Мэйо и его последователей, производительность труда во многом определяется удовлетворенностью сотрудников и их эмоциональным состоянием. В этой парадигме организационная культура рассматривается как совокупность ценностей, норм и поведенческих установок, обеспечивающих сплоченность коллектива и вовлеченность персонала в деятельность организации.

С конца 1970-х – начала 1980-х годов организационная культура выходит на передний план в теории и практике управления. Это связано с растущим интересом к феномену высокой эффективности японских компаний, обусловленной не только технологиями, но и внутренней культурой. Постепенно приходит осознание, что именно ценности, нормы и модели поведения сотрудников определяют устойчивость и успех организации.

Культура в организации проявляется в двух формах: формально задекларированной и реально действующей. Первая – это красиво оформленные документы, презентации и лозунги, вторая – повседневные действия сотрудников. И часто между ними – пропасть. Например, на бумаге заявляют о балансе работа-жизнь, а на практике сотрудники «тонут» в переработках. Или декларируется клиентоориентированность, но любой контакт с клиентом пытаются обойти под предлогом «так написано в регламенте».

Культуру формируют несколько факторов. Прежде всего – личные ценности и поведение лидеров. Руководитель может в одночасье разрушить любые декларируемые установки своим реальным поведением. На культуру

также влияют отраслевые и региональные традиции, язык общения, внешняя среда (например, конкуренция или нормы рынка), а также процессы найма и адаптации сотрудников.

Культура в организации – это всегда двойственность. С одной стороны, она стабилизирует систему, задает рамки и правила. С другой – может становиться тормозом. Привычки, укоренившиеся нормы, страх изменений – все это мешает внедрению нового, особенно в условиях, где требуются гибкость и ориентация на клиента.

Ядро любой культуры – ценности. Это короткие и четкие утверждения о том, что в компании считается «правильным». Например: «Люди важнее процедур», «Мы не работаем на основе слухов», «Проблему решаем вместе». Эти формулы должны быть не просто словами – они проявляются в реальных решениях и поступках.

Диагностировать культуру можно через наблюдение. Что говорят, как молчат, какие слова используют? Примеры: «меня слили шефу» – значит, в ходу культура страха; «главное – не высовываться» – признак конформизма; «давайте уже делом займемся!» – показатель обесценивания инициатив. Все это – неформальные маркеры, по которым можно «считать» настоящую культуру.

В 1982 американскими исследователями *Терренсом Дилом и Алланом Кеннеди* была предложена модель двух ключевых факторов: степени риска и скорости получения обратной связи (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Модель Дила-Кеннеди

		Уровень риска	
		Низкий	Высокий
Скорость обратной связи	Быстрая	Хорошо потрудились – хорошо отдохнул Фокус на высоких объемах и краткосрочных результатах; поощрение активности, быстрых сделок, командной динамики; развитая внутренняя культура: тимбилдинги, конкурсы, корпоративы; похоже на командный футбол	Крепкий орешек (Macho) Моментальная обратная связь, высокая цена ошибок; культ «героев» и индивидуальных достижений; агрессивная конкуренция, ориентир на результат любой ценой; напоминает теннис индивидуалистов
	Медленная	Процессная Приоритет – стабильность, надежность и предсказуемость; «центр тяжести» смещен с результата на соответствие процедурам; изменения проходят медленно, чрезмерная формализация тормозит гибкость; напоминает спортивную рыбалку	Ставка на будущее Решения принимаются стратегически, отдача отложена во времени; ошибки на старте допустимы, важна точность и планирование; расчет на долгий цикл и масштабные вложения; ассоциируется с гольфом или шахматами

Тип культуры напрямую влияет на стиль лидерства, допустимый уровень автономии сотрудников, скорость принятия решений и возможность изменений. В зависимости от контекста один тип может давать преимущество, а другой – стать фактором стагнации.

Ким Камерон и Роберт Куинн предложили модель оценки культуры через призму четырех конкурирующих ценностей: концентрации на внутренней или на внешней среде; гибкости (в тоже время, изменчивости) или контроле (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Модель Камерона-Куинна

		Фокус		
		Внутренний	Внешний	
Среда	Неопределенная	Клановая Семейная атмосфера, акцент на команду и ценности; лидер – наставник; культура вовлеченности, поддержки, развития людей	Адхократическая Предпринимательство, креативность, инновации; лидер – визионер, новатор; риск, эксперименты, ориентация на будущее	Динамичная
	Стабильная	Бюрократическая Четкие правила, стандарты, надежность; лидер – администратор; эффективность через процедуры, контроль и формальные структуры	Рыночная Результат, цель, эффективность; лидер – жесткий драйвер, конкурент; агрессия, ориентация на внешние показатели и долю на рынке	Предсказуемая
		Контроль	Гибкость	

Как правило, организационная культура не ограничивается одним типом. Культура любой компании представляет собой уникальное сочетание всех четырех типов. Однако один из них, как правило, доминирует – отражая текущие приоритеты, стратегию и управленческую философию организации.

Такой гибридный профиль выявляется с помощью инструмента OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), где респонденты распределяют баллы между четырьмя типами культуры по ряду управленческих метрик.

В модели организационной культуры *Эдгара Шейна* фокус смещен на глубокое понимание культуры как системы глубинных предположений и базовых убеждений, формирующихся в процессе опыта компании. Его подход структурирует культуру на три уровня (табл. 2.3). А сама модель напоминает айсберг.

Модель Эдгара Шейна

Уровень	Описание
Артефакты	Видимые и легко наблюдаемые проявления: физическое пространство, технологии, поведение сотрудников, символы и ритуалы. Они отражают культуру, но не всегда осознаются самими участниками
Ценности	Осознанные убеждения о том, что важно в работе и поведении сотрудников. Они формируются под влиянием лидеров и закрепляются через организационный опыт, становясь ориентиром для повседневных решений и взаимодействий внутри компании. Их сложнее обнаружить снаружи, но они хорошо видны изнутри
Базовые предположения	Глубинные, скрытые от сознания сотрудников убеждения, которые формируют восприятие реальности, понимание природы человека, взаимоотношений и работы. Они лежат в основе организационной культуры и практически не подвергаются сомнению, поскольку считаются самоочевидными и непререкаемыми. Например, что люди по природе склонны к сотрудничеству или сотрудники по умолчанию ищут выгоду для себя и склонны к конкуренции

Фокус модели Шейна – на выявлении и изменении базовых предположений, так как они определяют, почему организация действует так, как она действует. Роль руководителя / лидера является ключевой, так как он через свои решения и действия в критические моменты формирует тот опыт, из которого и складываются глубинные убеждения организации.

В процессе вливания индивидуумов в организационную культуру возникает субординация – система иерархических отношений, регулирующая порядок взаимодействия, распределение полномочий и норм уважительного общения между участниками организационной структуры. Она может быть прописана как внутренним стремлением установить свое место в организации, так и нормами организации.

Вертикальная субординация отражает иерархическую подчиненность между уровнями, а горизонтальная – регулирует взаимодействие равных по уровню/статусу сотрудников/отделов, обеспечивая согласованность действий, уважение компетенций и достижение организационных целей.

Тема 2.2 Власть и руководство

Власть – это способность воздействовать на поведение и решения других людей с целью достижения целей.

Власть основывается на легитимности, то есть на добровольном ее признании и заслуживающей подчинения. В зависимости от источника легитимности выделяют следующие виды власти (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Виды власти

Вид	Объяснение
Традиционная	Базируется на устоявшихся обычаях, культурных ценностях и преемственности. Подходит для семейных бизнесов и консервативных структур, но может тормозить инновации
Харизматическая	Основана на личном обаянии лидера, благодаря чему люди добровольно следуют за ним и вдохновляются его примером. Эффективна в кризисных ситуациях, но несет риск зависимости от личности руководителя
Рационально-легальная	Проистекает из официальных правил и регламентов организации – сотрудники подчиняются из-за формальных обязательств. Работает в больших компаниях и госструктурах, но грозит бюрократией и снижением гибкости
Экспертная	Возникает из глубоких знаний и опыта лидера в конкретной области. Полезна при технически сложных проектах, но может ограничить стратегическое видение, если акцент делать только на деталях
Ресурсов	Основана на контроле над распределением материальных и нематериальных активов (бюджет, оборудование, кадры). Эффективна для мобилизации задач, но при чрезмерном использовании порождает «борьбу за ресурсы»
Принуждения	Базируется на способности применять санкции (штрафы, выговоры, снижение премий) для обеспечения исполнения требований. Эффективна при жестком контроле, но демотивирует сотрудников

Однако на практике, как правило, комбинируются несколько видов власти в разных пропорциях.

При реализации власти менеджер оказывает влияние. Он реализовывает свою способность изменения поведения, взглядов или мотивации сотрудников путем использования различных источников власти в зависимости от вида.

Если власть – это потенциал влияния, возможность заставить или побудить других действовать определенным образом, руководство – это формальная функция управления, основанная на должности и официальных полномочиях, то лидерство – это неформальное влияние, основанное на авторитете, доверии и признании.

Лидер – это человек, который обладает своим видением будущего, умеет принимать решения, гибко адаптируется, сочетает честность и напористость, проявляет креативность и эмоциональный интеллект, обладает профессиональным авторитетом и харизмой, способен вдохновлять и направлять других. Власть лидеров является харизматической и экспертной.

Лидерство – это надстройка над управлением. Не альтернатива, а более глубокий уровень. Настоящий лидер может быть начальником, но не каждый начальник – лидер.

Однако бывает, что формальный руководитель слаб, и реальное влияние «захватывает» неформальный лидер – сотрудник с харизмой, опытом или экспертностью.

По Адизесу модель лидера описывает через 4 управленческие роли:

- Р (Producer) – ориентирован на результат и выполнение задач;
- А (Administrator) – выстраивает процессы и порядок;
- Е (Entrepreneur) – генерирует идеи и стратегическое видение;
- I (Integrator) – объединяет команду и формирует культуру.

Каждый лидер имеет свой РАЕI-код, отражающий сильные и слабые стороны. Сильные обозначаются большими буквами, а слабые – маленькими. Баланс ролей зависит от стадии развития организации: стартапу нужен Е, зрелой компании – А и I, в кризисе – Р.

Способ влияния руководителя на поведение, мотивацию и деятельность подчиненных также называется формой управленческого воздействия.

Влияние реализуется посредством использования различных *управленческих приемов*, то есть конкретных действий. Приемы менеджера вызывают эмоциональную реакцию у сотрудника, которая приводит к определенному результату.

Приемы всегда работают на «топливе», то есть на удовлетворении внутренних потребностей (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Приемы менеджмента

Прием	«Топливо»
1	2
Приказ	Стремление к порядку и ясности; страх нарушить правила и понести наказание за неисполнение
Назначение / отстранение	Стремление к статусу и влиянию; страх утраты должности и авторитета
Повышение / понижение оклада	Потребность в справедливой оценке; страх финансовой нестабильности
Премия, бонус	Стремление к вознаграждению и признанию; страх упустить возможность заработать
Депремирование	Страх потерь, потребность в справедливости
Публичная похвала	Потребность в признании и уважении; страх быть незамеченным
Критика перед группой	Страх позора, потребность сохранить лицо
Личное внимание	Потребность в идентичности и индивидуальности; страх обезличенности
Поддержка, сочувствие	Потребность в защищенности; страх одиночества и отвержения
Включение в неформальную группу	Желание принадлежать; страх быть исключенным («не в команде»)
Объяснение цели и смысла	Потребность в осмысленности; страх неопределенности и бессмысленности труда
Инструктаж, обучение	Желание компетентности; страх допустить ошибку по незнанию

1	2
Расширенный доступ к информации	Желание контроля и понимания; страх быть в неведении
Обратная связь (оценка работы)	Желание роста и улучшения; страх застойности или негласной критики
Убеждение, аргументация	Желание быть услышанным и понятым; страх быть подавленным мнением сверху
Метод Сократа (диалог, в котором руководитель с помощью логических вопросов подводит собеседника к нужному выводу)	Потребность в логике и справедливости; страх ошибочного осуждения
Игнорирование (наказание молчанием)	Потребность в принятии, страх отвержения
Групповое одобрение	Стремление к признанию в команде; страх отторжения коллективом
Манипуляция (в негативном понимании)	Страх потери, страх зависимости от других
Сокращение доступа к ресурсам	Страх бессилия, потребность в эффективности и контроле
Символической угрозы запоминания	Страх последствий и неопределенности, потребность в безопасности
Письменное замечание	Страх «следа» и будущих ограничений. Потребность в справедливости и контроле над последствиями
Личный пример	Потребность в подражании, вдохновении; страх оказаться «хуже лидера»

Также в менеджменте используются приемы, основанные на психологическом эффекте ожидания – *плацебо*. Сами по себе они не обладают прямым действием, но вызывают эффект благодаря вере в их эффективность. Это могут быть символические действия, придание сотрудникам статуса, ритуалы (напр., периодическое собрание), артефакты (напр. брендированный блокнот), псевдо-инновации.

Плацебо как прием эффективен, если используется осознанно и уважительно. Он не должен подменять реальные действия, а лишь усиливать их восприятие. Это способ создать среду, где вера в успех становится его катализатором.

Когда сотрудник ощущает контроль над частью процессов, его внутренняя мотивация возрастает. Это усиливает чувство автономии, снижает тревожность и повышает вовлеченность. Даже символические элементы выбора могут запускать рост инициативности и ответственности.

Однако кроме прозрачных форм влияния, таких как открытая мотивация, совместное планирование, участие в принятии решений, встречается манипуляция. Она представляет собой осознанное психологическое воздействие на сотрудников или партнеров, направленное на побуждение их к действиям, выгодным инициатору, при умалчивании истинных мотивов и целей. Такой подход может обеспечивать краткосрочную эффективность, однако несет риск подрыва доверия, снижения внутренней мотивации и формирования деструктивного организационного климата

в долгосрочной перспективе. Ее механизм основан на актуализации потребностей, как правило, низших.

Основой манипуляции нередко служит асимметрия информации, когда руководитель располагает сведениями, недоступными подчиненным, и программирование поведения, создающее иллюзию самостоятельного выбора.

К распространенным видам манипуляций относятся консолидация команды через образ внешнего врага, завышенные обещания будущих выгод, давление срочностью, избирательная подача информации, повышение лояльности с помощью комплиментов, апелляция к чувству вины и моральным обязательствам.

Этический аспект применения манипуляций связан с их влиянием на доверие, мотивацию и организационную культуру. В деструктивной форме манипуляция подрывает взаимное уважение, провоцирует эмоциональное выгорание и снижает долгосрочную эффективность команды. Конструктивная форма, напротив, предполагает мягкое управление вниманием и мотивацией без искажения информации и нанесения ущерба. Ключевым критерием разграничения выступает прозрачность намерений и отсутствие скрытого вреда для участников взаимодействия.

Как мы видим, «топливом» управленческого воздействия служат и потребности, и страхи – ведь страхи сами по себе являются особой формой потребностей.

Менеджерам важно устанавливать прозрачные правила и объяснять их смысл, сопровождать риски поддержкой и обучением. Использование каждого приема должно быть обосновано, просчитаны последствия.

Устойчивый набор приемов и моделей поведения, с помощью которых менеджер оказывает влияние на сотрудников, называется *стилем руководства* (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Виды стилей управления

Стиль	Объяснение
Директивный (автократический)	Руководитель принимает решения самостоятельно и четко контролирует исполнение: ставит задачи, следит за соблюдением правил и жестко регулирует действия команды. Эффективен в кризисах и там, где требуются быстрые, однозначные решения
Демократический	Руководитель привлекает сотрудников к принятию решений, учитывает их мнение и поощряет совместное обсуждение целей и методов работы. Способствует повышению мотивации, развитию креативности и ответственности в коллективе
Либеральный (делегирующий)	Руководитель задает лишь общие цели, а методы выполнения и распределение задач оставляет на откуп команды. Подходит для высококвалифицированных и мотивированных групп, но несет риск рассогласованности и затягивания сроков
Ситуационный	Гибко меняет стиль в зависимости от уровня зрелости и самостоятельности сотрудников, сложности задачи и внешних условий. Важно правильно оценить контекст и комбинировать приемы – от директивных до делегирующих

Если менеджер вместо делегирования задач стремится лично проверять каждое решение, то такой стиль поведения называется микро-менеджментом. Частые вмешательства и чрезмерный контроль могут восприниматься как ограничение свободы, мешают развитию профессиональных навыков, создают стрессовую среду и тормозят инновации.

Стиль управления определяет, как именно руководитель влияет на коллектив – через контроль, сотрудничество, мотивацию или делегирование.

В целом, стили управления можно разделить также по степени учета интереса людей и степени учета интересов производства.

При ориентации на интересы производства менеджер формулирует ключевые цели компании с четкими сроками и измеримыми метриками, контролирует их выполнение через регулярные отчеты и KPI, а также стандартизирует и автоматизирует повторяющиеся процессы.

При ориентации на интересы людей менеджер учитывает индивидуальные потребности и мотивацию сотрудников, регулярно проводит встречи один-на-один и командные ретроспективы, внедряет тренинги, коучинг и наставничество, а также поощряет открытую обратную связь и дух сотрудничества.

Первые такую модель предложили американские исследователи *Роберт Блейк и Джейн Моутон* в 1960-х годах. Она представляет собой матрицу (рис. 2.1) со шкалой от 1 до 9.



Рис. 2.1 – Матрица Блейка-Моутона (Решетка ГРИД)

Горизонтальная ось измеряет заботу о производственных результатах. Вертикальная ось отражает степень внимания к нуждам и мотивации сотрудников.

Всего получается 81 вариант стиля руководства (9×9), каждый из которых выражает баланс между продуктивностью и отношением к людям.

Но в теории рассматривается только 5 комбинаций (табл. 2.7), которые однозначно можно соотнести с реальной ситуацией, промежуточные варианты упускаются.

Таблица 2.7

Матрица Блейка-Моутона (Решетка ГРИД)

Стиль	Объяснение
1.1 Примитивное руководство	Предполагает минимум усилий для сохранения позиции. Руководитель холоден к подчиненным и процессам, полагается на внешних экспертов и избегает конфликтов. При серьезных трудностях такой стиль быстро себя истощает
1.9 Социальное руководство	Строится на поддержке и доверии внутри коллектива, но не уделяет внимания результатам. Текучесть кадров минимальна, однако избыточная доверчивость часто приводит к непродуманным решениям и снижению эффективности
9.1 Авторитет-подчинение	Фокусируется исключительно на выполнении задач и контроле, игнорируя моральный климат. Руководитель надежен и организован, но демотивирует команду и лишает ее влияния на решения
5.5 Производственно-социальное управление (компромиссное)	Строится на балансе между эффективностью и заботой о людях. Компромиссы обеспечивают стабильность и новые идеи, но ограничивают развитие производства и конкурентоспособность
9.9 Командный стиль	Сочетает жесткие производственные требования с искренней заботой о сотрудниках. Вовлечение команды в принятие решений повышает мотивацию и результативность, однако требует от лидера высокой квалификации и постоянной самоотдачи

Оптимальным считается стиль 9.9, которого можно достичь через регулярное развитие профессиональных навыков, прозрачные цели и активное участие команды в управлении.

Ситуационные модели руководства показывают необходимость гибкого подхода: менеджер оценивает способности подчиненных, цели задачи, потребности, полномочия и качество информации. Стиль управления формируется постепенно, зависит от контекста организации, уровня иерархии и поведения команды.

Эффективный руководитель адаптирует стиль управления к изменяющимся условиям, сочетая директивный, поддерживающий и демократический подходы. Использование ситуационных моделей помогает балансировать требования к результатам и благополучие команды, повышая мотивацию, производительность и устойчивость организации.

Тема 2.3 Мотивация персонала

Научная школа определяет мотивацию как систему внешних материальных стимулов, четких и обоснованных норм производительности.

Административная школа рассматривала мотивацию как систему внешних, социальных и внутренних устойчивых стимулов: справедливая оплата труда и стабильность, четкие формальные правила и карьерный рост.

Современные подходы рассматривают мотивацию как комплекс внутренних и внешних стимулов, где ключевыми являются стремление к самоактуализации, автономия, мастерство и социальная поддержка, обеспечивающие устойчивое вовлечение и повышение эффективности деятельности.

Мотивация является внутренней движущей силой, направляющей поведение человека на достижение целей. Она формируется через потребности, ценности и личностные установки, обеспечивая устойчивость и смысл действий.

Менеджеру важно определять мотивацию сотрудников, чтобы эффективно управлять командой, повышать производительность, подбирать правильные стимулы, выстроить коммуникацию и создать условия, при которых сотрудники работают с максимальной отдачей и лояльностью.

Мотивация основывается на потребностях и вознаграждениях. Потребности понимаются как внутренние состояния дефицита или напряжения, побуждающие индивида к действию ради их устранения. В психологической науке они делятся на физиологические (базовые), социальные (принадлежность, признание) и личностные (самореализация) уровни.

Вознаграждения – это внешние или внутренние стимулы, возникающие в результате выполнения действий, и их основная функция – закрепление желательного поведения. К внешним вознаграждениям относятся материальные блага, карьерный рост и социальное признание; к внутренним – чувство выполненного долга, удовлетворенность трудовой деятельностью и развитие профессиональных компетенций.

Теории мотивации, которые фокусируются на внутренних потребностях и стимулах, называются *содержательными*.

*Пирамида потребностей Абрахама Маслоу*¹ иллюстрирует иерархию внутренних мотиваторов, от базовых к высшим. Маслоу выделяет: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в любви и принадлежности (социальные), потребности в уважении, потребность в самоактуализации (потребность в самовыражении, реализации своих целей, способностей, развитие собственной личности), рис. 2.2.

Позже в модель другими авторами были добавлены потребности в познании и эстетике.

¹ «Пирамида Маслоу» – не его авторская визуализация. Сам А. Маслоу описывал иерархию в тексте, как постепенное преобладание разных потребностей

Со временем взгляды на иерархию Маслоу изменились. Раньше считалось, что перед переходом к более высоким потребностям нужно полностью удовлетворить низшие. Сегодня же ученые считают, что уровни потребностей могут накладываться друг на друга.

На какой ступени ты?

Пирамида Маслоу через призму студента БНТУ



Рис. 2.2 – Пирамида Маслоу¹

Дэвид Мак-Клелланд (1917-1998) выделил три ключевые потребности, которые в разных сочетаниях и интенсивностях проявляются у каждого человека (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Модель Мак-Клелланда

Потребность	Объяснение
Причастность	Потребность в теплых, гармоничных межличностных отношениях; стремление к принятию и поддержке в группе
Власть	Желание влиять и контролировать людей либо ситуацию; разделяется на личную (важен собственный престиж) и социальную (успех коллектива)
Успех	Стремление к достижению высоких результатов, постановке и преодолению сложных, но реалистичных задач; потребность в обратной связи о своих успехах

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) сформулировал теории X и Y (табл. 2.9). Теория X исходит из предположения, что сотрудники по своей природе избегают работы и требуют строгого контроля. Теория Y рассматривает труд

¹ Ист. – <https://times.bntu.by/news/7671-piramida-maslou>

как естественную потребность, когда люди стремятся к ответственности, самоорганизации и развитию.

Таблица 2.9

Теории X и Y Мак-Грегора

Аспект	Теория X	Теория Y
Человеческая природа	Ленив, избегает ответственности, требует принуждения и контроля	Трудолюбив, стремится к ответственности, готов к самоорганизации
Отношение к работе	Работа – вынужденное зло; предпочел бы избегать ее	Работа может быть источником удовлетворения и самореализации
Мотивация	Внешняя: страх наказания, материальные стимулы	Внутренняя: потребности роста, достижения, участия
Наиболее подходящий управленческий стиль	Авторитарный: контроль, жесткие правила, директивы	Демократический/либеральный: делегирование, участие, доверие
Контроль	Жесткий надзор, санкции за отклонения	Децентрализованный контроль, высокая самостоятельность

Уильям Оучи продолжил идеи Мак-Грегора, адаптировав к опыту японских компаний 1970-х годов, предложив теорию Z. Ее суть сводится к следующим положениям:

- руководитель должен заботиться о сотруднике как о личности, обеспечивая достойную зарплату и качество жизни;
- сотрудники заинтересованы в будущем предприятия, поэтому их участие в принятии решений – обязанность руководителя;
- предприятие должно демонстрировать приверженность сотрудникам через пожизненный найм и кадровую ротацию, позволяющую каждому найти наиболее подходящую деятельность.

Фредерик Герцберг (1923-2000) в результате опроса более 200 бухгалтеров и инженеров сделал вывод, что есть два фактора оценки уровня удовлетворенности от работы (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Двухфакторная модель Герцберга

Гигиенические	Мотивирующие
<i>Удерживают сотрудника на работе</i>	<i>Мотивируют к работе</i>
Условия труда	Возможности для карьерного роста
Межличностные отношения с начальниками, подчиненными, коллегами	Признание заслуг
Величина заработной платы	Личностный рост
Административная политика компании	Личные достижения

Содержательные теории помогают понять, что именно движет сотрудником (от базовых потребностей до самореализации) и дают

конкретные инструменты (обогащение работы, признание, амбициозные задачи) для повышения мотивации.

Их слабость – упрощенность и статичность моделей, а также трудоемкость диагностики без учета организационного контекста. На практике их используют при подборе и развитии кадров, обогащении рабочих мест и построении программ «устранения демотиваторов → введения мотиваторов».

С другой стороны мотивацию можно исследовать как когнитивные этапы и процессы: ожидание, оценка справедливости, связь усилий, результата и вознаграждения. Такие теории называются процессуальными.

Если содержательные теории отвечают на вопрос «что мотивирует», то процессуальные – «каким образом мотивация возникает и удерживается».

Теория ожидания Виктора Врума рассматривает мотивацию как функцию трех взаимосвязанных оценок, которые делает сотрудник перед действием (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Теория ожидания Врума

Оценка	Объяснение
Ожидание	Вера в то, что приложенные усилия действительно приведут к желаемому результату
Инструментальность	Уверенность, что достижение этого результата повлечет соответствующее вознаграждение
Валентность	Субъективная ценность самого вознаграждения для человека

Теория справедливости Адамса (1925-1984) рассматривает взаимосвязь между результатами труда и представлениями сотрудников о справедливости. Согласно этой теории, мотивация и интенсивность труда персонала зависят от ожидаемого вознаграждения как меры справедливости.

То есть сотрудник оценивает свое вознаграждение не в абсолютных цифрах, а через соотношение «затраченные усилия / полученное вознаграждение» по сравнению с аналогичным соотношением у коллеги. Если эти пропорции равны, работник чувствует справедливость и сохраняет высокую мотивацию; при нарушении баланса-ощущает недооцененность или избыточность и корректирует свое поведение (снижает или завышает усилия), чтобы восстановить внутреннее равновесие.

Существует несколько следствий из теории справедливости Адамса (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Теория справедливости Адамса

Следствие	Объяснение
Компенсация выгод	Готовность пожертвовать оплатой труда ради более ценных условий (удаленка, соцпакет)
Субъективность оценки	При одинаковых зарплатах и функциях сотрудники по-разному воспринимают справедливость
Адаптация к рынку	Принятие уровня оплаты труда, сопоставимого с местной покупательной способностью и рынком труда
Предел допустимости	Разные «пороги» справедливости для рядовых и руководителей; чрезмерная оплата вызывает диссонанс
Эффект переплаты	Переплата может стимулировать дополнительные усилия или, наоборот, создавать «иллюзию» эффективности

Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера объединяет идеи из содержательных и процессуальных теорий и рассматривает мотивацию как сложную взаимосвязь между усилиями, способностями, восприятием роли, результатами и вознаграждениями.

Согласно теории, мотивация возникает, если вознаграждение ценно для человека, и он уверен, что усилия приведут к желаемому результату.

Модель комплексной теории мотивации включает 5 элементов (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Элементы теории Портера-Лоулера

Элемент	Объяснение
Усилия	Зависят от ценности вознаграждения и уверенности в достижении результата
Результат	Определяется усилиями, способностями и пониманием роли
Вознаграждение	Внутреннее (психологическое) и внешнее (материальное, социальное)
Удовлетворенность	Формируется на основе восприятия справедливости и значимости полученного вознаграждения
Обратная связь	Влияет на будущие ожидания, уровень усилий и поведенческие установки

Удовлетворенность является результатом, а не причиной мотивации, и путь от мотивации к результату и обратно – это замкнутый цикл.

Таким образом, мотивация не является непосредственным продолжением потребности, а представляет собой результат когнитивной оценки ситуации, в которой индивид соотносит ожидаемое вознаграждение с предполагаемыми усилиями и вероятностью достижения результата.

Сравнительная таблица содержательных и процессуальных теорий мотивации (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Сравнение содержательных и процессуальных теорий

Критерий	Содержательные	Процессуальные
Фокус	Что мотивирует (потребности)	Как и почему мотивирует (ожидания, восприятие, выбор)
Преимущества	Просты и наглядны; выявляют базовые мотивационные факторы	Гибкие и персонализированные; учитывают контекст и справедливость
Недостатки	Универсальность не всегда подтверждается; игнорируют ситуацию	Сложны в применении; требуют зрелой культуры и автономии
Область применения	Разработка типовых систем мотивации; обучение менеджеров	Проектное управление, стартапы; индивидуальное развитие

В зависимости от степени зрелости, глубины и направленности внутренних мотивов при выборе и выполнении работы, сотрудников можно разделить на 4 уровня (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Модель уровней мотивации

Уровень	Описание
Исполнители по расчету	Ими движет личная выгода. Они обычно мотивированы оплатой, бонусами, удобным графиком. Работают эффективно при четких задачах и четкой оплате. При отсутствии стимулов быстро теряют интерес
Ответственные прагматики	Ими движет взаимная выгода. Они видят связь между своими усилиями, успехом компании и личным успехом. Готовы брать инициативу, если видят, что это окупается. Склонны к карьерному росту
Сторонники и энтузиасты	Это идейные участники. Они верят в продукт, ценности, идею, бизнес и их успех, часто инициатируют улучшения. Характерные черты – высокая вовлеченность, готовы работать сверх задач, если верят в успех
Миссионеры	Испытывают чувство долга – высшую форму мотивации. Они ощущают личную ответственность перед обществом, людьми, делом, часто ставя ее выше собственных потребностей. Способны на самоотверженную работу, часто становятся неформальными лидерами или моральными авторитетами. Для них работа как форма служения

Стоит отметить, что это не жесткие категории, а динамические состояния мотивации. Сотрудник может переходить между уровнями в зависимости от проекта или жизненного этапа.

Тема 2.4 Управление конфликтами в организации

Конфликт (лат. *conflictus* – «столкновение») представляет собой противоречие несовместимых тенденций, целей или интересов индивидуумов и групп, которое проявляется в напряженном взаимодействии и требует управленческого вмешательства. Кроме понятия «конфликт» часто используется и понятие «*конфликтная ситуация*» – фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития.

Конфликт имеет следующую структуру (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Структура конфликта

Категория	Элементы	Описание
Участники (по степени вовлеченности)	Основные участники (оппоненты)	Стороны, непосредственно вовлеченные в противоборство, ведущие активные наступательные или защитные действия
	Группы поддержки	Лица или коллективы, оказывающие помощь оппонентам (прямая или косвенная поддержка)
	Прочие участники	Субъекты с эпизодическим влиянием на ход конфликта (например, подстрекатели, посредники, организаторы)
Предмет конфликта		Объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта; противоречие, из-за которого стороны вступают в противоборство
Объект конфликта		Причина или повод к конфликту; материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, находящаяся на пересечении интересов сторон
Микро- и макросреда		Условия, в которых действуют участники конфликта: ближайшее окружение личности и социальные группы, позволяющие рассматривать конфликт как социальную ситуацию

Основные виды конфликтов представлены в табл. 2.17.

Конструктивный конфликт способствует росту и развитию группы, он помогает выявить скрытые проблемы, стимулирует творчество и поиск новых решений. В нем участники фокусируются на деле, обмениваются аргументами и приходят к обоюдовыгодному результату. *Деструктивный конфликт*, напротив, разрушает взаимоотношения, спор перерастает в личные нападки, снижает мотивацию и может привести к расколу коллектива. Эмоции берут верх над разумом, и даже разумные идеи теряются на фоне взаимных обид.

Таблица 2.17

Виды конфликтов

Вид	Описание
Внутриличностный	Возникает внутри одного человека из-за противоречия между потребностями, целями или ценностями
Межличностный	Возникает между двумя или более людьми из-за разногласий, личных или профессиональных причин
Внутригрупповой	Происходит внутри одной группы или коллектива, чаще из-за распределения ролей, ресурсов или власти
Межгрупповой	Возникает между разными группами, организациями или подразделениями из-за конкуренции или разногласий в интересах
Конфликт между личностью и группой	Возникает, когда позиция отдельной личности отличается от позиции группы, а ожидания группы противоречат ожиданиям этой личности
Международный	Возникает между государствами на политическом, экономическом или культурном уровнях

Функциональный конфликт контролируется руководителем или системой норм: стороны знают рамки «игры», признают правила дискуссии и сохраняют уважение. Он приносит энергию коллективу, мотивирует на улучшение процессов и решения. *Дисфункциональный конфликт* выходит из-под контроля, участники игнорируют правила, перекладывают ответственность, саботируют решения и создают хаос. Это приводит к потерям времени, ресурсов и снижению эффективности работы всей организации.

Вертикальный конфликт возникает между представителями разных уровней иерархии – между руководителем и подчиненным. Такие споры касаются полномочий, приоритетов задач и стиля управления. *Горизонтальный конфликт* разворачивается между коллегами одного ранга: специалисты спорят о методах работы, распределении ресурсов или оценке результатов. Понимание и уважение субординационных границ помогает сгладить противоречия: каждый знает, где его зона ответственности, а где – зона соседа.

Межличностный конфликт основан на различиях характеров, ценностей или устремлений людей: например, замкнутый аналитик может не найти общий язык с энергичным «генератором идей». *Ролевой конфликт* связан с неоднозначностью или дублированием ролей внутри группы: сотрудник не знает, что именно входит в его обязанности, а где он должен уступить. *Профессиональный конфликт* порождается разными подходами к выполнению рабочих задач: один специалист – за строгое следование стандартам, другой – за гибкость и креативность.

Производственный конфликт касается деловых процессов: неэффективного распределения задач, сроков, ресурсов или качества исполнения. Такие споры обычно решаются через изменение процедур,

перераспределение ответственности или обучения. *Социальный конфликт* связан с личными отношениями, жизненными установками и культурными различиями: это может быть разногласие по поводу стиля общения, негласных норм поведения или ценностей. Решение требует больше внимания к коммуникации, эмпатии и установлению доверия между людьми.

Таблица 2.18

Источники конфликтов

Источник конфликта	Описание
Патологии организационных отношений	Несправедливые манипуляции, групповщина, клики, оппортунизм, девиации подрывают доверие и разрушают общие нормы
Конкуренция целей	Противоречивые задачи отделов или сотрудников (качество vs. скорость vs. экономия) приводят к спорам о приоритетах
Дефицит ресурсов	Ограниченные время, бюджет, оборудование или персонал вынуждают команду конкурировать за их получение.
Неравный вклад в общее дело	Когда один тянет «на всех», а другие работают в меньшей мере, формируется чувство несправедливости и раздражение
Несовпадение взглядов и ценностей	Различия в подходах к работе (формальные процедуры vs. гибкие методы), личностных и профессиональных ценностях создают разногласия
Несогласованность действий	Отсутствие координации и обмена информацией приводит к дублированию усилий, срывам сроков и рассогласованным результатам
Несбывшиеся ожидания	Разочарование из-за неполученных повышения, премий или интересных проектов порождает обиды и недовольство
Соппротивление изменениям	Страх потери привычного порядка, неуверенность в собственных навыках и статусе при внедрении новшеств вызывает противостояние нововведениям
Недостаток самостоятельности	Чрезмерный контроль и строгие регламенты лишают сотрудников права принимать решения, что демотивирует и стимулирует скрытое сопротивление

Конфликты отвлекают сотрудников от основной работы, приводят к срывам сроков и падению качества выполнения задач. Постоянная напряженная атмосфера способствует росту стресса и выгоранию, ухудшению здоровья и снижению мотивации. При этом страдает коммуникация – люди перестают делиться информацией и идеями, усиливаются недоверие и изоляция, формируются «клики» и групповые барьеры. Все это в совокупности может спровоцировать рост текучести кадров и создать репутацию неблагоприятного места работы.

При грамотном управлении конфликтная ситуация становится мощным драйвером развития: она выявляет слабые места в процессах и способствует оптимизации процедур, что повышает общую эффективность. Успешное разрешение споров укрепляет командный дух, формирует взаимопонимание и доверие между участниками. Кроме того, участники приобретают навыки активного слушания, аргументации и поиска компромиссов, что развивает их

профессиональные и коммуникативные компетенции и повышает готовность к сотрудничеству.

Управление конфликтами – это целенаправленный процесс выявления, анализа и разрешения разногласий между людьми или группами с минимальными потерями и максимальной пользой для всех сторон. Главные задачи: снизить эмоциональное напряжение, сохранить или восстановить рабочие отношения, найти решения, удовлетворяющие интересы сторон.

Управление конфликтом проходит четыре этапа (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Управление конфликтом

Этап	Описание
Диагностика	Глубокий сбор информации о причинах, масштабах и позициях сторон
Планирование	Выбор эффективного стиля, формата вмешательства и подготовка регламента встречи
Вмешательство	Применение техник активного слушания, перефразирования и генерация вариантов «выигрыш-выигрыш»
Контроль	Оценка договоренностей, оперативная корректировка процедур, закрепление результатов сроками и ответственными

При конфликтах менеджер может придерживаться различных стилей, в зависимости от ситуации (табл. 2.20).

Таблица 2.20

Стили поведения при конфликте

Стиль	Описание
Сотрудничество	Совместный поиск решений «выигрыш-выигрыш» через диалог и активное слушание, учет интересов всех сторон. <i>Применяется при важности долгосрочных отношений и высоких ставках на результат</i>
Компромисс	Взаимные уступки: каждая сторона отказывается от части требований для быстрого достижения соглашения. <i>Применяется, когда время ограничено, а полное сотрудничество невозможно</i>
Принуждение	Навязывание своего решения на основе полномочий или правил без учета мнения другой стороны. <i>Применяется в экстренных ситуациях, требующих немедленного решения</i>
Избегание	Откладывание или игнорирование конфликта, ожидание, что он сам «рассосется» или потеряет актуальность. <i>Применяется для «остывания» эмоций или сбора дополнительной информации</i>
Уступчивость	Отказ от части собственных интересов ради сохранения гармонии и предотвращения эскалации конфликта. <i>Применяется при незначительных разногласиях или когда отношения важнее результата</i>

Тема 2.5 Теория и практика принятия управленческого решения

Управленческое решение представляет обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем.

Факторами эффективности решения являются: ясность проблемы и причинно-следственных связей, характер организационных отношений, статус руководителя, личностные особенности, время и риск, принципы и цели, четкое распределение обязанностей и ответственности, правила и ресурсы; учет последствий и законодательных норм.

Обоснованное и эффективное управленческое решение должно соответствовать ряду требований (табл. 2.21).

Таблица 2.21

Управленческое решение

Требование	Объяснение
Целевая направленность	Решение должно быть ориентировано на достижение конкретной цели
Обоснованность	Основано на анализе достоверной информации, потребностей, ресурсов и возможностей для их удовлетворения
Альтернативность	Предполагает наличие нескольких вариантов, из которых выбирается оптимальный
Компромиссность	Учитывает интересы разных сторон; решение не всегда может полностью удовлетворить всех участников
Законность (правомерность)	Должно соответствовать действующему законодательству и внутренним нормативам организации
Непротиворечивость	Новые решения не должны противоречить ранее принятым и дублировать их содержание
Своевременность	Принятие решения в нужный момент – тогда, когда оно может и должно быть реализовано
Реализуемость (ресурсная обеспеченность)	Учитываются доступные ресурсы, компетенции и реальные условия исполнения
Ясность и лаконичность	Формулировка должна быть понятной, конкретной, без двусмысленностей и излишнего усложнения
Эффективность и экономичность	Достижение целей при минимальных затратах времени, ресурсов и усилий
Гибкость	Возможность корректировки решения в ответ на изменение внешних или внутренних условий
Ответственность	Четкое распределение обязанностей за подготовку, принятие и реализацию решения между конкретными лицами
Контроль и обратная связь	Наличие механизма мониторинга исполнения, оценки результатов, выявления отклонений и внесения необходимых корректировок

Решения в менеджменте различаются по содержанию, подходу к принятию и степени формализации (табл. 2.22). Успешная управленческая практика требует умения гибко подбирать наиболее уместный вид решения в зависимости от конкретной ситуации, ее сложности и степени неопределенности.

Таблица 2.22

Классификация решений

Решения	Объяснение
Запрограммированные	Принимаются по типовым, повторяющимся ситуациям. Основаны принятых на алгоритмах, правилах, процедурах, инструкциях. Быстро реализуются
Незапрограммированные	Принимаются в уникальных, нестандартных ситуациях. Требуют анализа, творчества, часто разрабатываются «с нуля»
Рациональные	Основаны на логике, фактах, анализе данных и прогнозировании. Подразумевают взвешивание альтернатив и последствий
Интуитивные (эвристические)	Принимаются на основе внутреннего ощущения, опыта, без полного анализа информации. Эффективны в условиях неопределенности
Основанные на суждениях	Делают опору на профессиональное мнение, экспертные оценки, личную интерпретацию ситуации при неполной информации
Компромиссы	Учитывают интересы разных сторон, основываются на взаимных уступках. Часто применяются при переговорах и конфликтах

Процесс принятия и реализации управленческого решения представляет собой логически выстроенную последовательность действий, направленных на эффективное разрешение проблем или использование возможностей. Он включает в себя три основные стадии: принятие решения, его реализацию и последующую оценку результатов. Каждая из стадий включает ряд конкретных этапов, обеспечивающих системность и обоснованность управленческих действий. Ниже представлена таблица, отражающая структуру этого процесса (табл. 2.23).

Таблица 2.23

Процесс принятия и реализации решения

Стадия	Этап / Действие	Описание
1. Принятие решения	Диагностика проблемы	Выявление симптомов, причин, взаимосвязей, анализ новизны ситуации, оценка разрешимости проблемы
	Формулировка ограничений и критериев	Определение ресурсов, временных и правовых ограничений. Установка критериев оценки решений (цели, затраты, риски, эффективность)
	Выявление альтернатив	Поиск возможных вариантов решения, отбор наиболее реалистичных и подходящих. В сложных случаях – с участием экспертов
	Оценка альтернатив	Сравнение альтернатив по критериям, анализ последствий, выделение плюсов и минусов. Применение логики и экспертных суждений
	Выбор окончательного варианта	Принятие обоснованного решения. Ответственность несет уполномоченный руководитель. Возможна коллективная или экспертная помощь
2. Реализация решения	Планирование и организация выполнения	Разработка плана действий, распределение задач и ресурсов, назначение исполнителей
	Доведение до исполнителей и контроль	Информирование, разъяснение сути решения, устранение сопротивления. Текущий контроль сроков и качества выполнения
3. Оценка и обратная связь	Оценка результатов	Сопоставление достигнутых результатов с запланированными
	Обратная связь и корректировка	Анализ отклонений, корректировка решений, формирование выводов на будущее

Принятие управленческих решений – сложный многоэтапный процесс, от которого зависит эффективность организации, ее адаптация к изменениям и достижение целей. На него влияют личностные качества руководителя, внешние условия, ресурсы, качество информации и степень неопределенности (табл. 2.24). Учет этих факторов повышает обоснованность решений, снижает риски.

Факторы принятия решения

Категория	Фактор	Влияние
1. Личностные	Система ценностей, интуиция, привычки, эмоции	Определяют выбор альтернатив, степень открытости, склонность к риску, субъективность оценки
2. Информационные	Объем, качество, цена и доступность информации	Чем точнее и актуальнее данные – тем обоснованное решение; информационные ограничения снижают точность
3. Условия среды	Определенность / неопределенность внешней среды	В стабильной среде решения более точны, в нестабильной – опираются на сценарии и компромиссы
4. Организационные ресурсы	Финансовые, материальные, человеческие и информационные ресурсы	Определяют реалистичность решения и масштабы возможных альтернатив
5. Экономическая целесообразность	Соотношение затрат и выгоды, включая оценку последствий	Эффективное решение должно быть не только выгодным, но и устойчивым в перспективе
6. Культурный контекст	Национальные и корпоративные особенности (индивидуализм / коллективизм)	Влияют на стиль управления, приоритеты, выбор методов и форм реализации
7. Поведенческие ограничения	Конфликты, предпочтения, восприятие риска и значимости проблемы	Формируют сопротивление или поддержку решению, влияют на его принятие и внедрение
8. Коммуникации	Качество внутренних информационных потоков	Эффективный обмен данными ускоряет реакцию, снижает искажения и повышает согласованность действий
9. Стиль и структура управления	Централизация, делегирование, управленческая гибкость	Влияют на скорость, глубину и уровень участия в принятии решения
10. Взаимосвязь решений	Перекрестное влияние между сферами и подразделениями	Одно решение может усиливать или ослаблять другие, что требует системного анализа
11. Фактор времени	Сроки, отведенные на подготовку и реализацию	Дефицит времени может снизить качество решения, но избыток – увеличить затраты
12. Технологии и методы	Используемые подходы, стандарты, системы поддержки решений	Определяют точность, прозрачность и автоматизацию анализа и выбора
13. Оценка рисков	Финансовые, рыночные, репутационные и др. риски	Позволяет выбрать оптимальное решение с учетом вероятных потерь
14. Перспективность решения	Потенциал развития и долгосрочные эффекты	Эффективное решение должно не только решать текущую задачу, но и открывать новые возможности

В практике управления используется несколько основных методов принятия решений (табл. 2.25), которые различаются по характеру применения, участию принимающих решения и уровню формализации.

Таблица 2.25

Методы приятия решения

Методы	Объяснение
Неформальные	Основываются преимущественно на субъективном опыте, интуиции и здравом смысле руководителя. Такие методы применяются в условиях высокой неопределенности, недостатка информации или при необходимости быстрого реагирования. Решения принимаются на основе личного восприятия ситуации, профессиональных навыков и накопленного управленческого опыта. Хотя неформальные методы позволяют принимать оперативные решения, они менее структурированы и могут быть подвержены личным предубеждениям и ошибкам
Коллективные	Включают совместное принятие решений группой специалистов, руководителей или сотрудников организации. Такой подход позволяет объединить разнообразные знания, взгляды и опыт участников, что способствует более всестороннему анализу проблемы и повышает качество решений. Коллективные методы часто реализуются через совещания, мозговые штурмы, экспертные комиссии или консультации. Основными преимуществами являются расширение информационной базы и снижение субъективности. Однако процесс коллективного принятия решений может занимать больше времени и требует согласованности участников
Количественные	Базируются на использовании математических моделей, статистического анализа и вычислительных процедур для оценки альтернатив и выбора оптимального решения. Эти методы предполагают сбор и обработку количественных данных, позволяющих формализовать проблему и определить наилучшие варианты действий с учетом заданных критериев и ограничений. Примерами таких методов являются метод линейного программирования, теория игр, методы оптимизации, анализ рисков и прогнозирование. Количественные методы обеспечивают объективность и точность, однако требуют наличия достаточного объема достоверной информации и квалифицированных специалистов для разработки и интерпретации моделей

Разберем более подробно некоторые используемые методы (табл. 2.26).

Таблица 2.26

Примеры методов

Метод	Описание
Экономический анализ	Основан на сравнении текущих и единовременных издержек, рентабельности и прибыльности альтернативных вариантов. Позволяет оценить экономическую целесообразность решений
Платежная матрица	Использует вероятности наступления событий и предполагаемые прибыли по каждому сценарию. Выбирается вариант с наибольшей взвешенной выгодой
Метод проб и ошибок	Последовательный подход, при котором решения принимаются на основе практического тестирования. Оценка идет через реальные последствия
Морфологический анализ	Системный разбор всех параметров задачи и их возможных сочетаний. Позволяет находить нестандартные комбинации решений
Расстановка приоритетов	Метод, позволяющий определить наиболее значимые задачи или направления деятельности, на которые следует сконцентрировать ресурсы и внимание
Групповая дискуссия	Совместное обсуждение проблемы в коллективе. Преимущество – много ракурсов и взглядов. Подходит для открытого диалога и уточнения позиций
Мозговая атака	Свободное, некритическое генерирование идей в группе. Главная цель – количество идей, оригинальность. Анализ и отбор идут позже
Метод 6-3-5	6 человек, каждый предлагает 3 идеи, которые комментируются и дополняются 5 раз. Структурированная форма мозгового штурма
Синектика	Основан на поиске аналогий и метафор. Помогает отстраниться от шаблонов мышления и найти креативные решения
Метод Дельфи	Анонимный опрос экспертов в несколько раундов. После каждого раунда участники получают сводку мнений и могут скорректировать свою позицию
Японский кольцевой метод	Решение формируется на нижних уровнях и поэтапно согласуется с каждым вышестоящим уровнем. Обеспечивает консенсус и снижение сопротивления изменениям
Метод суммирования рангов	Участники оценивают варианты, присваивая им ранги (места). Побеждает вариант с наименьшей суммой рангов. Учитывает мнение большинства
Деловые совещания	Формальный метод обсуждения вопросов с оформлением протокола. Используется для утверждения решений, выработанных ранее или коллективно в ходе обсуждения

Эффективность управленческих решений – ключевое понятие в менеджменте, которое по-разному трактуется в различных школах. Классическая школа акцентирует внимание на достижении целей при минимальных затратах ресурсов. Системный подход рассматривает эффективность как устойчивость и адаптивность организации. Школа человеческих отношений подчеркивает социальный аспект – мотивацию и удовлетворенность персонала. Современные концепции включают

экономические, экологические и правовые критерии, рассматривая эффективность как комплексный показатель, охватывающий все важные стороны деятельности организации.

В целом, можно выделить следующие виды эффективности решений (табл. 2.27).

Таблица 2.27

Эффективность решений

Вид	Объяснение
Организационная	Определяется как достижение целей организации с меньшими затратами времени, усилий и численности работников. Для сотрудников проявляется в изменении рабочих функций, улучшении условий труда и соблюдении техники безопасности. Для компании – в оптимизации структуры, перераспределении функций, совершенствовании мотивации и возможном сокращении персонала. Результатом могут стать новые отделы, системы стимулирования и эффективные управленческие группы
Экономическая	Соотношение дополнительного эффекта (прибыли, снижения затрат и т.д.) и затрат на подготовку и внедрение решения. Отражает удовлетворение материальных потребностей сотрудников и организации
Социальная	Достижение социальных целей с меньшими затратами времени и ресурсов. Для работников – участие в творческом труде, самовыражение, коммуникация. Для компании – удовлетворение спроса, снижение текучести, укрепление стабильности и развитие корпоративной культуры. Итог – позитивный климат и хорошие неформальные отношения
Технологическая	Достижение высоких технических и технологических уровней при снижении времени и затрат. Для сотрудников – снижение монотонности и трудоемкости, повышение интеллектуального содержания труда. Для компании – внедрение современных технологий, повышение производительности и качества. Результат – рост конкурентоспособности и профессионализма
Правовая	Степень достижения юридических целей с минимальными затратами. Для сотрудников – безопасность, порядок, правовая защита. Для компании – соблюдение законов, стабильность и хорошие отношения с государственными органами. Итог – работа в правовом поле и снижение рисков штрафов
Экологическая	Достижение экологических целей с минимальными затратами. Для сотрудников – безопасные и соответствующие санитарным нормам условия труда. Для организации – снижение негативного воздействия на окружающую среду и повышение экологической безопасности продукции. Итог – производство экологически чистой продукции и комфортные условия труд

Эффективное управленческое решение всегда должно быть направлено на удовлетворение цели.

РАЗДЕЛ 3 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 3.1 Функции управления персоналом

Персонал – это все сотрудники организации, независимо от уровня квалификации, занимаемой должности, формы занятости (постоянной, временной) и участия в основной или вспомогательной деятельности.

Кадры – это профессионально подготовленные, квалифицированные и опытные сотрудники, составляющие «ядро» организации, от которых зависит ее стабильность, эффективность и развитие. Это преимущественно постоянные работники, выполняющие ключевые функции и обладающие стратегической значимостью для компании.

Часть работников выполняет общие или вспомогательные задачи, не требующие высокой экспертизы и узкопрофильной квалификации, то есть не являются кадрами. Несмотря на низкую или общую квалификацию (низкие требования, не уникальные навыки) они выполняют ряд необходимых функций: вспомогательные, технические и операционные задачи. Их отсутствие приведет к перегрузке ключевых сотрудников, снижению эффективности и возможным сбоям в работе, так как для стабильного функционирования нужен баланс всех уровней персонала.

Управление персоналом происходит путем разделения ролей. На основании этого можно выделить следующие структуры (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Виды структур персонала

Структура	Описание
Штатная	Количественный и профессиональный состав сотрудников согласно штатному расписанию. Роли – должности и позиции, функции – выполнение должностных обязанностей и обеспечение непрерывности работы
Организационная	Распределение персонала по функциям и подразделениям. Роли – руководители отделов, специалисты по направлениям. Функции – координация работы, управление подразделениями, распределение задач
Социальная	Демографические и профессиональные характеристики (пол, возраст, образование, квалификация, стаж, национальность, здоровье). Роли отражают социальную структуру коллектива. Функции – обеспечение социальной устойчивости, адаптация сотрудников, поддержка благоприятного климата
Ролевая	Роли и функции, связанные с творческими, коммуникативными и поведенческими особенностями персонала Творческие: генератор идей (создает новые концепции), компилятор идей (объединяет информацию), эрудит (носитель знаний), эксперт (опытный специалист), энтузиаст (мотивация), критик (анализ и оценка), организатор (управление процессами). Коммуникативные: лидер (ведет коллектив), деловод (ведение документации), связной (обеспечение коммуникаций),

Окончание табл. 3.1

Структура	Описание
	«сторож» (контроль информации), координатор (согласование действий), проводник информации (распространение знаний). Поведенческие: оптимист (поддерживает позитивный настрой), нигилист (критически настроенный, отстраненный), конформист (следует большинству), догматик (строго придерживается правил), комментатор (фиксация и анализ событий), сплетник (распространение слухов), критик (критикует)

Функции управления персоналом разделяют менеджеры и кадровая служба (HR-отдел). Менеджеры подразделений выступают как «заказчики» и «потребители» HR-функций, они формируют запросы на подбор, адаптацию, обучение и развитие персонала.

HR-служба – это «методологи» и «исполнители» системного подхода в управлении персоналом, они разрабатывают процедуры, обеспечивают кадровое сопровождение и консультируют менеджеров. Однако ответственность за результат работы конкретного сотрудника несет именно менеджер – он принимает решения о найме, развитии и мотивации в рамках своей команды.

Кадровая служба принимает активное участие в построении структуры персонала. Она отвечает за подбор, развитие, мотивацию и сохранение персонала, поддержание благоприятного климата и соблюдение трудового законодательства (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Функции отдела кадров

Функция	Описание
Разработка и реализация кадровой политики	Формирование целей, стратегий и программ развития персонала
Планирование численности персонала	Оценка текущих и будущих нужд организации в специалистах
Кадровое делопроизводство	Оформление и хранение документов, связанных с трудовыми отношениями (прием, перевод, увольнение, отпуска и др.)
Планирование обучения и развития	Организация обучения, переподготовки и развития компетенций сотрудников
Рекрутмент	Поиск, привлечение и отбор кандидатов на открытые вакансии
Поддержание социально-психологического климата	Психологическое тестирование, адаптация сотрудников, улучшение атмосферы в коллективе
Оптимизация организационной структуры и дисциплины	Управление штатной структурой, дисциплиной и устранение социальной напряженности
Управление талантами	Идентификация, развитие и удержание сотрудников с высоким потенциалом

Окончание табл. 3.2

Функция	Описание
Совершенствование систем оплаты и мотивации	Внедрение эффективных систем оплаты труда, льгот и стимулирования
Соблюдение трудового законодательства	Оформление трудовых отношений, ведение кадровой документации, консультирование сотрудников
Управление результативностью	Установление целей, оценка эффективности сотрудников, проведение обратной связи
Обеспечение охраны труда и безопасности	Организация мероприятий по технике безопасности и защите здоровья сотрудников
Представительство организации	Взаимодействие с внешними органами и партнерами по вопросам кадрового управления

Рекрутинг осуществляется на рынке труда, особом рынке, где товаром выступает трудовая сила – специфический ресурс, который неотделим от самого работника.

Рынок труда представляет собой систему отношений между работодателями и наемными работниками, основанную на спросе и предложении труда. Тут происходит взаимодействие продавцов труда (работников) и покупателей труда (работодателей), в результате которого формируются условия и объемы занятости, а также уровень заработной платы.

Вакансии возникают по причинам организационного развития – рост бизнеса, изменения структуры, реорганизации, а также вследствие движения персонала: внутренних переводов, текучести.

Ключевые параметры рекрутмента включают время закрытия вакансии, качество подбора и стоимость процесса. Время закрытия влияет на эффективность работы подразделений – чем дольше вакансия остается открытой, тем выше нагрузка на команду. Качество рекрутмента определяется соответствием кандидата требованиям должности и корпоративной культуре, при этом важным индикатором служит удержание сотрудника спустя год после найма. Стоимость рекрутмента – это совокупные затраты на закрытие одной вакансии, включая оплату труда рекрутеров, размещение объявлений и услуги агентств.

Процесс привлечения персонала состоит из 3 этапов (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Процесс привлечения персонала

Этап	Описание
Исследование рынка труда	Анализ текущей ситуации на рынке труда: изучение уровня спроса на специалистов нужной квалификации, предложения кандидатов, анализ конкурентов, уровней зарплат и востребованных компетенций. Позволяет определить, где и как искать подходящих сотрудников и каковы реальные условия на рынке

Окончание табл. 3.3

Этап	Описание
Обеспечение конкурентоспособных условий труда	Создание таких условий работы, которые привлекут и удержат нужных работников. Включает комфортные рабочие места, гибкий график, возможности для развития, социальные гарантии (медицинское страхование, отпуска), корпоративную культуру и дополнительные льготы. Эти меры делают компанию привлекательной на рынке труда
Разработка системы оплаты труда	Формирование прозрачной, справедливой и мотивирующей системы оплаты, которая учитывает квалификацию, опыт и результаты работы сотрудников. Включает базовую зарплату, премии, бонусы и другие виды поощрений. Эффективная система оплаты помогает привлечь и удержать талантливых специалистов

Отбор персонала – процесс оценки и выбора кандидатов, наиболее подходящих на вакантную должность с учетом профессиональных и личностных качеств. Для повышения качества подбора применяют несколько методов (табл. 3.4), которые позволяют всесторонне оценить претендентов.

Таблица 3.4

Методы отбора персонала

Метод	Описание
Собеседование	Личная встреча работодателя и кандидата для оценки коммуникации и мотивации. Позволяет выявить соответствие корпоративной культуре, уточнить резюме
Тестирование	Письменные или практические задания для оценки профессиональных знаний и когнитивных способностей. Объективная проверка навыков, выявление потенциала
Анализ резюме	Изучение опыта и квалификации кандидата, предварительный отбор. Быстрый отбор кандидатов, соответствующих требованиям
Ассесмент-центры	Комплекс мероприятий: ролевые игры, групповые дискуссии, психометрические тесты. Глубокая оценка компетенций и личностных качеств
Проверка референций	Связь с предыдущими работодателями и коллегами для подтверждения данных кандидата. Подтверждение опыта, дополнительная информация о поведении

Процесс отбора имеет следующие этапы (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Процесс отбора персонала

Этап	Описание
1. Планирование и анализ требований	Определение навыков, опыта и личностных качеств, необходимых для должности; формирование профиля идеального кандидата
2. Разработка вакансии и ее публикация	Составление привлекательного объявления о вакансии с четкими требованиями и обязанностями, размещение на подходящих платформах
3. Прием и предварительный отбор резюме	Анализ поступивших резюме, отбор кандидатов, соответствующих профилю
4. Проведение собеседований и тестирований	Личное или онлайн-собеседование, выполнение тестовых заданий для оценки профессиональных и личностных качеств
5. Проверка рекомендаций	Связь с предыдущими работодателями для подтверждения данных кандидата и получения дополнительной информации
6. Принятие решения и предложение работы	Оценка результатов, выбор лучшего кандидата, официальное предложение о работе

Завершающим этапом рекрутинга является *онбординг*, означающий комплекс мероприятий по «вводу в организацию» и «вводу в должность» нового сотрудника. Цель – ускорить продуктивное включение в работу. В отличие от адаптации, онбординг – управляемый процесс, направленный на создание условий, способствующих эффективному старту, тогда как адаптация – это естественный психофизиологический процесс приспособления, который происходит у сотрудника независимо от усилий организации.

Оценка уже нанятого персонала проводится с целью выявления уровня компетенций и эффективности сотрудников, определения зон для развития, повышения мотивации, оптимизации работы команды и принятия обоснованных кадровых решений.

Оценка персонала – это систематический процесс анализа того, насколько эффективно сотрудник выполняет свои задачи и соответствует требованиям компании.

Ключевыми критериями оценки являются компетенции (знания, навыки, поведение, коммуникации, ответственность) и результативность (выполнение задач и достижение целей).

Оценка происходит исходя из принципов конфиденциальности, объективности, прозрачности, вовлечении сотрудника и регулярности.

При оценке используются следующие методы (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Оценка персонала

Метод оценки	Описание
Качественные методы	Включают интервью, анкеты и обратную связь. Позволяют понять поведение сотрудника, его навыки и отношение к работе с коллегами. Основываются на мнениях и наблюдениях.
Количественные методы	Используют баллы, рейтинги и ранжирование для оценки эффективности сотрудника в цифрах. Позволяют легко сравнивать сотрудников между собой, но не учитывают контекст работы
Комбинированные методы	Совмещают качественные и количественные подходы. Оценивают и показатели работы в цифрах, и личные качества сотрудника, что дает более полное представление о его эффективности

При установлении графика следует учитывать различные факторы: законодательство, особенности работы, специфику отрасли, сезонность, интенсивность производственных процессов, потребность в непрерывности деятельности, квалификацию и численность персонала, а также баланс интересов работодателя и сотрудников.

Таблица 3.7

Наиболее популярные графики работы

Вид	Описание	Преимущества	Недостатки
5-дневный 6-дневный	Работа 5 или 6 дней в неделю, обычно с фиксированными часами	Стабильный режим, предсказуемый график, оплачиваемые переработки	Меньше гибкости, привязка к фиксированному расписанию
Частичная занятость	Неполный рабочий день или неделя, постоянная или временная	Возможность совмещать с учебой, уходом за детьми, другим проектом	Меньше доход, возможная нестабильность
Гибкий график	Индивидуально согласованный режим с разной длительностью рабочих дней	Баланс между работой и личными делами, высокая адаптивность	Требуется самодисциплины, не всегда доступен
Сменный график	Работа по сменам (день/ночь), обеспечивающая непрерывный процесс	Больше выходных дней, повышенная оплата ночных часов	Сложно планировать личные дела, нерегулярные выходные
Удаленная занятость	Работа из дома или любого места с интернетом	Нет затрат на дорогу, гибкость в организации пространства	Требуется самоорганизации, границы между работой и отдыхом размыты
Вахтовый метод	Работа на объекте несколько недель, затем длительный отдых	Высокая оплата, предоставление жилья и питания	Длительное отсутствие дома, физическая нагрузка

Окончание табл. 3.7

Вид	Описание	Преимущества	Недостатки
Проектная занятость	Выполнение задач в рамках конкретного проекта с четко установленными сроками и результатами	Работник может иметь гибкий или фиксированный режим, который меняется в зависимости от этапов проекта	Требует высокой самоорганизации и часто подразумевает интенсивные периоды работы с последующим отдыхом

При подборе команды важно учитывать психологическую совместимость, а для подбора на роль/должность еще и психологические особенности.

Для этого существуют различные психологические тесты и опросники. Например, опросник MBTI (Майерс-Бриггс) подразделяет людей на 16 типов личности в зависимости от комбинации факторов (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Личностные факторы Майерс-Бриггс

Пара факторов	Описание
Интроверт (I) / Экстраверт (E)	Восстановление энергии: через одиночество (I) или через общение с другими (E)
Сенсирование (S) / Интуиция (N)	Сбор информации: через факты и детали (S) или через интуицию и образы (N)
Мышление (T) / Чувство (F)	Принятие решений: логика и объективность (T) или эмоции и ценности (F)
Суждение (J) / Восприятие (P)	Взаимодействие с миром: планирование и структура (J) или гибкость и адаптация (P)

В результате комбинации получается 16 типов личности (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Типы личности

Тип личности	Описание
INFJ (Адвокат)	Редкий тип, глубоко понимает других, заботливый, творческий, защитник интересов
INTJ (Архитектор)	Логичный и рациональный, стремится улучшить мир, предпочитает идеи и факты
ISTP (Виртуоз)	Спокойный, наблюдательный, практичный, быстро решает проблемы
ISFP (Художник)	Дружелюбный и спокойный, ценит автономию и гармонию, избегает конфликтов
INFP (Посредник)	Любопытный, творческий, вдохновляющий, любит абстрактное мышление
INTP (Мыслитель)	Спокойный, аналитический, креативный, ищет логические решения
ESTP (Убеждающий)	Энергичный, прагматичный, любит быстрые результаты и динамичную жизнь

Тип личности	Описание
ESFP (Исполнитель)	Общительный, дружелюбный, практичный и энергичный, любит радость и веселье
ENFP (Чемпион)	Новаторский, вдохновляющий, любит риски и острые ощущения, лидер
ENTP (Спорщик)	Предприимчивый, любит концептуальную работу, избегает рутины
ESTJ (Командир)	Организованный, практичный, ценит порядок и традиции, хороший руководитель
ESFJ (Опекун)	Практичный, преданный, заботливый, стремится к гармонии и стабильности
ENFJ (Даритель)	Харизматичный лидер, чуткий, вдохновляет и объединяет людей
ENTJ (Командир)	Прирожденный лидер, решительный, организованный, стремится к эффективности

В качестве инструмента управления талантами можно использовать *матрицу потенциала (9-box grid)*, позволяющую оценить сотрудников по двум критериям: уровню текущей производительности и карьерному потенциалу. Она представлена в виде таблицы 3×3, где на горизонтальной оси располагаются группы по производительности, а на вертикальной – по потенциалу.

Главная ценность модели в возможности систематизировать сотрудников и определить стратегию работы с ними. Она помогает выявлять лидеров, формировать кадровый резерв, решать, кого стоит развивать, а кого удерживать на текущей позиции.

Преимущества 9-box заключаются в простоте внедрения и минимальных затратах: для базовой оценки достаточно внутренних ресурсов компании. Модель также ориентирована на будущее, так как учитывает не только текущую эффективность, но и потенциал развития.

Вместе с тем метод имеет ограничения. Во-первых, он подвержен субъективности: мнение менеджера или предвзятость коллектива может исказить картину. Во-вторых, на результаты влияют внешние факторы – от условий работы до этапа адаптации сотрудника. В-третьих, прогнозирование потенциала в быстро меняющемся мире всегда сопряжено с риском ошибки. Поэтому матрицу стоит использовать как аналитический инструмент, а не как окончательное основание для кадровых решений.

Для построения 9-box требуется предварительная оценка производительности и потенциала. На основе этих данных сотрудники распределяются по девяти категориям, каждая из которых предполагает особый подход: от корректировки найма и дополнительного обучения до подготовки будущих лидеров (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Матрица 9 box grid

		Низкая	Средняя	Высокая
		Производительность		
Потенциал	Высокий	Проблемные гении Амбициозные, но пока малоэффективные. Стратегия: обучение, наставничество, развитие	Восходящие звезды Перспективные сотрудники, нуждаются в опыте и поддержке. Стратегия: расширять зоны ответственности, постепенно готовить к лидерству	Лидеры Высокоэффективные и амбициозные. Стратегия: удерживать, мотивировать, готовить к топ-ролям
	Средний	Противоречивые сотрудники Низкая эффективность, но есть перспективы. Стратегия: адаптация, обучение, контроль прогресса	Основа команды Стабильные исполнители, средние результаты и потенциал. Стратегия: поддерживать, развивать точечно, удерживать в коллективе	Высокопроизводительные сотрудники Сильные исполнители, возможные будущие лидеры. Стратегия: поощрять, давать амбициозные задачи, готовить к росту
	Низкий	Ошибки подбора Неэффективны и без перспектив. Стратегия: анализ причин, возможный перевод или увольнение	Рядовые сотрудники Средняя эффективность, но без карьерных перспектив. Стратегия: минимальное развитие, контроль затрат	Рабочие лошадки Надежные исполнители, показывают высокие результаты без стремления к росту. Стратегия: удерживать, создавать комфортные условия, развивать горизонтально

Анализ должен основываться и подтверждаться объективными данными. Оценка может производиться с помощью метода «360 градусов». Он помогает определить, насколько сотрудник соответствует занимаемой должности через опрос руководителей и коллег. Если к оценке привлечь клиентов или подрядчиков, то получится уже оценка «540 градусов».

Ключевым преимуществом метода является возможность оценивать не только производственные показатели, но и soft skills – навыки коммуникации, командного взаимодействия и лидерства.

Вместе с тем у метода есть ограничения. Если не обеспечить анонимность, повышается риск ухудшения отношений в коллективе и возникновения конфликтов.

Эффективность 360 градусов зависит от правильной подготовки. На первом этапе важно определить модель компетенций – набор качеств и навыков, критически значимых для конкретной должности. Далее сотрудников следует проинформировать, что оценка предназначена не для наказания, а для развития, чтобы они могли взглянуть на собственную работу глазами других и выявить новые точки роста.

Штат не является постоянным. Персонал постоянно обновляется. Текучесть кадров с позиции менеджмента – это показатель, который отражает, насколько эффективно менеджеры удерживают сотрудников в компании. Высокая текучесть сигнализирует о проблемах в управлении персоналом, мотивации, организационной культуре или условиях работы.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как количество уволенных сотрудников за год, деленное на среднюю численность сотрудников.

Различают 5 видов текучести (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Виды текучести

Вид	Описание
Естественная	Обновление штата за счет ухода сотрудников по объективным причинам (пенсия, смена места жительства и пр.). Это «здоровая» текучесть
Адаптивная	Уход сотрудников на этапе испытательного срока, если они не адаптировались к культуре, графику, задачам или коллективу
Активная	Увольнение по собственному желанию из-за неудовлетворенности условиями, низкой зарплатой, отсутствия роста или конфликтов
Пассивная	Увольнение по инициативе работодателя: сокращения, невыполнение обязанностей, дисциплинарные нарушения
Скрытая	Сотрудники остаются формально в компании, но теряют мотивацию и эффективность, могут саботировать работу. Представляет скрытую угрозу для производительности

Увольнение – не менее значимое событие, чем прием на работу. Работник может уйти, как сохранив позитивное отношение к компании, так и с негативом – рассказывать о плохом опыте или даже передавать конкурентам конфиденциальную информацию. Чтобы предотвратить такие риски и сохранить репутацию, компании проводят *оффбординг* – процесс увольнения, который помогает сотруднику комфортно завершить работу, передать дела, дать обратную связь и сохранить положительные впечатления.

Идея *оффбординга* напоминает *онбординг* – организовать и сделать процесс контролируемым. Руководитель, который принимает решение об увольнении, должен лично сообщить об этом сотруднику. Важно подготовиться, объяснить причины честно и тактично, выбрать спокойное место и время для разговора. Следует предложить помощь, например, рекомендательные письма или поддержку в поиске работы. Завершить беседу стоит благодарностью за вклад в компанию, чтобы сохранить уважение и снизить негатив.

Команде следует сообщить об уходе сотрудника, чтобы перераспределить обязанности и поддержать порядок работы. Можно провести личное собрание или разослать электронное письмо с контактами

и информацией о новых ответственных. Перед уходом специалиста важно задокументировать важные процессы, инструкции и контакты.

В последний рабочий день необходимо отключить сотрудника от корпоративных систем, изменить пароли, удалить учетные записи и забрать корпоративные устройства. Все действия следует документировать.

HR-менеджер проводит интервью с уходящим сотрудником, чтобы получить обратную связь о работе, корпоративной культуре и условиях труда. Это помогает выявить проблемы и улучшить управление командой. Интервью планируют заранее, задают вопросы о процессах, коллективе, офисе и оборудовании.

Поддержание дружеских отношений с бывшими сотрудниками полезно для будущего сотрудничества. Приглашение на корпоративы, участие в мероприятиях и общение в соцсетях помогают сохранить контакты и позитивное восприятие компании, что может пригодиться в дальнейшем.

Тема 3.2 Организация управленческого труда

Управленческий труд – это системная интеллектуальная деятельность менеджеров по организации, координации, мотивации и контролю работы сотрудников и команд. Она включает сбор и анализ данных, принятие решений, оформление распоряжений и корректировку планов. Результат – новая управленческая информация, обеспечивающая функционирование и развитие организации. Информация выступает как предмет, средство и продукт труда.

С позиции научной школы управленческий труд заключается в анализе процессов, оптимизации работы и повышении производительности через стандарты и инструкции. В административной школе труд менеджера рассматривается через выполнение функций управления. Школы человеческих отношений и поведенческих наук сосредоточили внимание на межличностных отношениях и мотивации. Современные подходы интегрируют роли менеджера: аналитик, администратор, психолог и визионер.

Менеджер выполняет три взаимосвязанные функции (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Функции менеджера

Функция	Описание
Управленческая	Формулировка целей организации (подразделения), распределение ресурсов и контроль их использования, корректировка процессов
Информационная	Сбор и обработка данных о внутренней и внешней среде, передача информации, разъяснение целей и задач
Социально-организационная	Мотивация персонала, координация коллективной работы и представительство организации во внешних связях

Функции управления представляют собой специализированные виды управленческой деятельности, сформировавшиеся в процессе разделения управленческого труда. Они обеспечивают руководство, координацию и обслуживание хозяйственной деятельности организации.

Каждая функция реализуется через комплекс управленческих задач. При этом функции – это устойчивые, повторяющиеся виды деятельности, а задачи – конкретные действия, направленные на достижение определенных результатов в заданные сроки.

Современное управление невозможно без точной и своевременной документации.

Документационное обеспечение управления представляет собой системную деятельность, направленную на фиксацию, хранение и использование управленческой информации. Оно обеспечивает формализацию решений, регламентацию процессов и правовую защиту действий организации.

Документы формируют институциональную память организации. Они позволяют сохранять преемственность, отслеживать динамику решений и обеспечивать прозрачность управленческих процессов.

Для успешной деятельности менеджеру необходимо соответствовать комплексу профессиональных, личностных и организационных требований (табл. 3.13).

Таблица 3.13

Требования к менеджеру

Требования	Описание
Профессиональные	Обеспечивают обоснованность решений. <i>Знания в области управления, аналитика рынка, ИТ, отраслевой опыт</i>
Личностные	Необходимы для надежности, этичности и проактивности. <i>Ответственность, честность, инициативность, уверенность в себе</i>
Социально-психологические	Необходимы для эффективного взаимодействия с людьми. <i>Коммуникабельность, риторика, эмпатия, стрессоустойчивость</i>
Организационные	Обеспечивают рациональное распределение ресурсов и контроль сроков. <i>Планирование, прогнозирование, делегирование, самодисциплина</i>

Основным ресурсом менеджера, соответствующему требованиям, является его время, а управление временем называется тайм-менеджментом.

Планирование руководителем собственного времени повышает общую эффективность за счет четкого распределения задач и учета реальных

ресурсов. Процесс включает анализ «бюджета времени», ранжирование дел по важности и формирование долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Планирование времени менеджера

Этап	Описание
1. Анализ «бюджета времени»	Подсчитать реально доступные часы в неделю с учетом работы, отдыха и непредвиденных дел; вести учет времени (дневник) для точности оценки
2. Определение и приоритезация	Составить полный список обязанностей, распределить их по приоритетам А/В/С; делегировать задачи категории С для освобождения ресурсов
3. Расчет длительности и резерв	Оценить время на выполнение каждой задачи и заложить резерв 30-40 % для форс-мажорных ситуаций и непредвиденных задержек
4. Сопоставление с «бюджетом»	Сложить все запланированные интервалы (включая резерв) и сравнить с доступным временем; скорректировать план, переложив лишние задачи на потом
5. Построение системы планов	Сформировать планы с конкретными задачами и сроками исполнения
6. Мониторинг и адаптация	Ежедневно сверять фактическое выполнение с планом, фиксировать причины невыполнения и вносить изменения в следующие планы
7. Применение метода «АЛПЫ»	А (Aufgaben) – составление списка задач; L (Länge schätzen) – оценка времени, необходимого для их выполнения; P (Pufferzeiten einplanen) – добавление буферного времени на непредвиденные обстоятельства; E (Entscheidungen treffen) – расстановка приоритетов; N (Nachkontrolle) – анализ того, что удалось выполнить, а что нет

Work-life balance (англ. «баланс между работой и личной жизнью») – концепция, предполагающая равномерное распределение времени и ресурсов между работой и личной жизнью. В рабочее время внимание сосредотачивается исключительно на профессиональных задачах, а вне его – на отдыхе и личных делах.

Истоки идеи восходят к принципу Роберта Оуэна «8 часов труда, 8 часов отдыха, 8 часов сна» (1817 г.), который в то время не получил распространения. Переломным моментом стало решение Ford Motor Company (1914 г.) сократить рабочий день до 8 часов, что повысило производительность и было массово принято другими компаниями. К середине XX в. восьмичасовой рабочий день стал стандартом, а концепция *work-life balance* – общепринятой практикой в менеджменте.

Чтобы достичь *work-life balance*, полезно использовать «Колесо жизненного баланса»: выделите 6–8 ключевых сфер жизни, оцените текущее и желаемое внимание к ним, сравните результаты и скорректируйте

распределение времени и энергии, установить рабочие границы, планировать личное время и регулярно отдыхать.

Альтернативой является *Work-life blend* (англ. «смесь работы и личной жизни») – понятие, предполагающее совмещение рабочих дел с личными и использование гибкого графика. Согласно этой концепции, четкие границы между работой и отдыхом отсутствуют. Вместо этого есть общий список задач, которые выполняют с учетом текущего приоритета.

Для внедрения *work-life blend* важно адекватно оценивать свое время, избегать хаотичности и сочетать задачи через четкое планирование и приоритизацию, гибко меняя приоритеты при изменении обстоятельств.

Для расстановки приоритетов будет полезна *матрица Эйзенхауэра*. «У меня есть два типа проблем: срочные и важные. Срочные не важны, а важные – всегда несрочные», – Дуайт Эйзенхауэр.

Прежде чем приступить к заполнению матрицы Эйзенхауэра (табл. 3.15), рекомендуется несколько дней наблюдать за своими задачами – фиксировать, какие дела вы выполняете и сколько времени они занимают. После этого составьте список задач и задайте к каждой три вопроса: была ли задача срочной, была ли она важной, и могли ли ее выполнить только вы. Важно оценивать задачи с точки зрения личной значимости, а не исходя из ожиданий других людей.

Таблица 3.15

Матрица Эйзенхауэра

	Срочные	Не срочные
Важные	«Квадрат кризисов» Требуют немедленного реагирования: это кризисы, дедлайны, форс-мажоры. Если их слишком много – это сигнал перегрузки и риска выгорания. Чтобы снизить давление, планируйте цели заранее, отслеживайте прогресс, и ищите способы предотвратить внешние срочные задачи через диалог и корректировку процессов	Стратегический квадрат Это инвестиции в рост. Они не требуют срочного реагирования, но дают самые ценные результаты. Если таких задач большинство – вы на правильном пути
Не важные	Квадрат иллюзий Это занятость: почта, бытовые дела, рутинные поручения. Они создают иллюзию продуктивности, но не ведут к личным целям. Делегируйте их или ограничьте влияние: отключите уведомления, обозначьте границы времени, говорите «нет» лишнему, чтобы освободить ресурсы для важного	«Убийцы Времени» Малозначительные и необязательные действия, основанные на спонтанных желаниях, часто приятны, но не способствуют достижению целей. Их преобладание ведет к стрессу и потере мотивации

Когда задачи распределены по четырем квадратам матрицы (срочные и важные, важные и несрочные, срочные и неважные, несрочные и неважные), проанализируйте, в каком квадрате их больше всего. Работайте с каждым блоком последовательно. В будущем старайтесь удерживать в каждом квадрате не более восьми задач – личных и рабочих вместе. И прежде, чем добавить новую задачу, завершите одну из существующих.

Для повышения эффективности использования времени существуют различные техники. Метод Pomodoro основан на работе по таймеру: 25 минут фокусировки, 5 минут отдыха. После 4 циклов – длинный перерыв. Подходит для борьбы с прокрастинацией. По методу «съешь лягушку» начинайте день с самой сложной или неприятной задачи. Это снижает тревожность и повышает продуктивность. И другие.

При неправильной организации времени может появляться его дефицит. Причиной может быть как личная несобранность работника, так и слабое управление со стороны руководства. В результате возникают спешка, затягивание сроков, снижение качества, производственные потери и брак.

Признаки нехватки времени у менеджера включают отсутствие четкого плана на день, неинформированность помощника, задержки в ответах, необходимость работать дома, постоянные отвращения, выполнение задач за подчиненных, перегрузку рутиной и переутомление.

Причины дефицита времени могут быть как личными, так и организационными: бесплановость, несоответствие должности, завышенные ожидания, отсутствие личной миссии, слабый самоконтроль и низкая мотивация.

Однако даже при правильном тайм-менеджменте, менеджер может не справляться со всеми задачами, поэтому он часть может делегировать. Важно учитывать норму труда и возможности руководителя.

Делегирование – это передача некоторых задач или функций руководителя другим сотрудникам. Необходимость в делегировании появляется, когда количество обязанностей менеджера растет вместе с бизнесом или проектом. Делегирование может иметь и экономический подтекст: если выполнить задачу могут менее квалифицированные и низкооплачиваемые сотрудники.

Принцип делегирования заключается в постепенном освобождении руководителя от работы, которую способны выполнить другие сотрудники. Это дает менеджеру возможность сосредоточиться на управленческой работе и более важных задачах.

В классическом менеджменте выделяют два вида делегируемых полномочий (права на действия) – линейные и штабные (табл. 3.16).

Таблица 3.16

Делегирование полномочий

Полномочия	Описание
Линейные	Передаются по вертикали – от руководителей к подчиненным. Основываются на иерархии и принципе единоначалия. Эффективность зависит от соблюдения нормы управляемости (оптимального числа подчиненных на одного руководителя)
Штабные	Осуществляются вне вертикальной иерархии. Выделяют несколько групп: <i>Рекомендательные</i> – консультирование линейного руководства. <i>Параллельные</i> – право персонала в отдельных случаях отклонять решения руководства. <i>Функциональные</i> – возможность управленцев не только предлагать, но и реализовывать действия в рамках своей функции. <i>Обязательные</i> – требуют от руководителей предварительного согласования со специалистами перед принятием решений

Разберем основные ошибки при делегировании (табл. 3.17).

Таблица 3.17

Ошибки менеджера при делегировании

Ошибка	Описание
Игнорирование принципа единоначалия	Нарушение организационной дисциплины, при котором сотрудник получает указания не от непосредственного руководителя. Это ведет к конфликтам, дублированию задач и снижению ответственности
Отсутствие предварительного планирования делегирования	Делегирование осуществляется спонтанно, под давлением сроков, без стратегического подхода. В результате – неэффективное распределение задач и отсутствие четкого понимания ожидаемого результата
Передача управленческих функций	Делегирование задач, предполагающих принятие стратегических решений, приводит к утрате управленческого контроля. Такие функции должны оставаться в зоне ответственности руководителя
Недостаточная организация процесса делегирования	Передача задач без четкого определения целей, сроков и выбора компетентных исполнителей снижает качество выполнения. Эффективность зависит от соблюдения процедур и развитых управленческих навыков

При делегировании менеджеру нужно ответить на ряд вопросов (табл. 3.18).

Структура делегирования

Вопрос	Описание
Что делегировать?	Определите задачи, не требующие управленческих решений: повторяющиеся действия, узкопрофильные функции и сбор аналитики. Исключите стратегические обязанности, оставив их за руководителем
Кому делегировать?	Выберите исполнителя с нужной квалификацией и доступным временем. При отсутствии специалиста – привлечите подрядчика
Когда делегировать?	Установите конкретные сроки исполнения или временной интервал, согласованный с нагрузкой исполнителя. Это позволит планировать работу и контролировать результат
Как делегировать?	Предоставьте четкие инструкции, цели, дедлайны, критерии успеха и необходимые ресурсы. Учитывайте мотивационные аспекты: выгодные последствия выполнения задачи для сотрудника
С каким результатом?	Сформулируйте цели делегирования: оптимизация рабочего времени, профессиональный рост, развитие компетенций исполнителя, достижение организационных целей

Одним из показателей культуры менеджера является его умение налаживать межличностные контакты в коллективе. Руководители ежедневно затрачивают около половины времени на получение устной информации и выдачу устных распоряжений. Рационализация проведения деловых бесед повышает эффективность управленческого труда.

Деловая беседа – это форма устного делового общения между работниками, заинтересованными в решении общего вопроса. В беседе участвуют представители одного или нескольких подразделений (организаций), обладающие соответствующими полномочиями.

Цель беседы – быстро и точно собрать необходимую информацию, прийти к взаимопониманию, выработать решение и завершить общение своевременно.

Во время деловой беседы необходимо внимательно слушать собеседника, уважать точку зрения оппонента, избегать двусмысленностей, проявлять вежливость и конструктивность, отстаивать свою позицию спокойно, но уверенно, особенно при принятии решений, прийти к компромиссу/взаимопониманию.

Совещание – это форма группового обсуждения, направленного на принятие решений или обмен информацией. Совещания бывают проблемные (цель – найти решение возникшей задачи), учебные, разъяснительные и информационные.

Для эффективного совещания нужно четко определить цель, составить логичную повестку дня, заранее разослать материалы и оповестить участников. Важно обеспечить комфортные условия (освещение, вентиляция,

рассадка), соблюдать регламент времени и фиксировать ключевые решения в протоколе. Альтернатива совещанию – письменный сбор мнений.

Прием посетителей требует четкой организации. Большинство визитов можно решить на более низком уровне, поэтому ключевая роль отводится секретарю, который фильтрует обращения и помогает избежать перегрузки. Часто личный прием можно заменить телефонным разговором, электронной перепиской или заранее согласованным временем встречи. Во время общения важно сохранять внимание к собеседнику как внешне, так и внутренне, уметь определять суть обращения, отделять факты от субъективных оценок и активно слушать, используя зрительный контакт, паузы и логическое внимание.

Периодический анализ своих бесед и приемов (например, с помощью чек-листа или обратной связи) помогает повысить качество коммуникации.

Тема 3.3 Оценка эффективности менеджмента

Эффективность управления – это результативность системы управления, отражающая, насколько успешно организация достигает целей при текущих издержках.

Отличие от просто «эффективности производства» в том, что управление оценивает не только результат (например, прибыль), но и то, как именно была достигнута цель, через какую систему решений, организацию, ресурсы и людей.

На эффективность работы менеджера влияют личные способности и потенциал работников, наличие качественных инструментов и ресурсов, уровень организационной культуры, социальный климат в коллективе, система мотивации и поддержки персонала

Эффективность управления оценивается через количественные и качественные показатели.

Количественные (экономические) показатели отражают конкретные измеримые результаты, которые выражаются в цифрах и позволяют напрямую оценить результативность деятельности менеджеров и управленческих решений (табл. 3.19).

Качественные (социальные) показатели отражают нематериальные результаты управления, напрямую не выражающиеся в деньгах, но влияющие на долгосрочную эффективность (табл. 3.20).

Таблица 3.19

Оценка эффективности управления

Показатели	Описание
Обобщающие	Отражают совокупный экономический результат деятельности организации. <i>Прибыль</i> – разница между доходами и расходами; <i>Рентабельность</i> – эффективность использования ресурсов; <i>Производительность труда</i> – выпуск продукции в расчете на одного работника; <i>Объем продаж</i>
Частные	Характеризуют эффективность использования отдельных ресурсов. <i>Фондоотдача</i> – объем продукции на единицу основных фондов; <i>Материалоемкость</i> – количество материалов, затраченных на выпуск единицы продукции; <i>Темпы роста производительности труда</i>
Временные	Оценивают эффективность по параметру времени. <i>Сокращение времени принятия решений</i> ; <i>Уменьшение длительности управленческого цикла</i> ; <i>Быстрота реакции на изменения</i>
Финансовые	Показывают, насколько эффективно расходуются средства в управлении. <i>Снижение административных затрат</i> ; <i>Экономия живого труда</i> (снижение числа управленцев или нагрузки без потери качества)

Таблица 3.20

Качественные (социальные) показатели эффективности

Направление	Содержание и примеры
Культура управления	Оценка степени научности и взвешенности управленческих решений. <i>Повышение уровня обоснованности решений</i> ; <i>Улучшение качества управленческих процессов</i>
Организационная культура	Оценивает моральный климат и внутреннюю согласованность коллектива. <i>Вовлеченность сотрудников</i> ; <i>Уровень доверия к руководству</i> ; <i>Развитие командной работы</i>
Профессионализм	Показывает степень компетентности управленческого персонала. <i>Повышение квалификации менеджеров</i> ; <i>Освоение новых управленческих инструментов</i> ; <i>Повышение адаптивности к изменениям</i>
Общественный эффект	Демонстрирует, как управление влияет на общественные отношения и имидж организации. <i>Социальная ответственность</i> ; <i>Удовлетворенность трудом</i> ; <i>Экологическая безопасность</i> ; <i>Поддержка репутации</i>

Эффективность труда управленческого персонала – это соотношение между затратами на управленческий труд и результатами, выражающими

достижение целей организации. Управленческий труд – это в первую очередь умственная деятельность, связанная с анализом, принятием решений и координацией.

Результаты управленческого труда имеют двойственную природу. С одной стороны, управленцы участвуют в общем производственном процессе, обеспечивая выполнение планов и достижение целей предприятия. С другой – их вклад выражается косвенно: в анализе информации, подготовке решений, координации действий сотрудников и управлении ресурсами (табл. 3.21).

Таблица 3.21

Процесс оценки эффективности

Этап оценки	Описание
1. Установка целей и KPI	Формулируются цели, соответствующие критериям SMART (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные по времени), и согласуются KPI – ключевые показатели эффективности. Это позволяет задать четкие ориентиры и обеспечить измеримость результата управленческой деятельности
2. Сбор и верификация данных	Осуществляется регулярный сбор информации по заранее установленным метрикам. Данные поступают из различных источников: CRM-систем, ERP-отчетов, трекингов времени и обратной связи. Важно обеспечить их достоверность, сопоставимость и своевременность, чтобы корректно оценивать фактические результаты менеджера
3. Анализ фактических результатов	Заключается в сопоставлении достигнутых показателей с запланированными. Используются количественные методы: процент выполнения KPI, индекс отклонения и качественные – причинный анализ. Это позволяет выявить слабые места, оперативно скорректировать действия и повысить эффективность управленческих решений
4. Интеграция оценок с разных сторон	Позволяет получить всестороннюю обратную связь от руководителя, коллег, подчиненных и клиентов. Такой подход дает объективную картину управленческих и личностных компетенций менеджера, выявляет зоны роста и усиливает доверие в коллективе благодаря прозрачности и вовлеченности всех сторон
5. Качественная оценка компетенций	Проводится с помощью интервью, ролевых заданий и кейс-тестирования. Этот этап позволяет глубже понять управленческий стиль, умение принимать решения, коммуникативные навыки и способность к инновациям. Результаты формируют основу для индивидуального развития и точечной корректировки поведения
6. Композитная оценка и бенчмаркинг	Объединяет все ключевые показатели эффективности менеджера в один итоговый балл, учитывая вес каждого направления: финансовые KPI, операционные метрики, результаты 360°-оценки и компетенции. Далее результаты сравниваются с внутренними стандартами или отраслевыми эталонами для выявления отклонений и постановки целей
7. Обратная связь и план развития	На основе этого формируется индивидуальный план развития с мерами поддержки – обучение, наставничество, новые задачи. Также уточняются цели и KPI на следующий период для мониторинга прогресса

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Воронин, А.Д. Операционный менеджмент / А.Д. Воронин, А.В. Королев. Минск: Вышш. шк., 2022. – 318 с.
2. Гуськов, Ю.В. Основы менеджмента: учеб. / Ю.В. Гуськов. М. : ИНФА-М, 2019. – 263 с.
3. Егоршин, А.П. Основы менеджмента / А.П. Егоршин. 3-е изд., перераб. И доп., М.: ИНФА-М, 2021. – 350 с.
4. Климович, Л. К. Основы менеджмента: учебник для учащихся учреждений образования, реализующих образовательные программы среднего специального образования / Л. К. Климович. – 4-е изд., испр. и доп. – Минск: РИПО, 2021. – 283 с.

Дополнительная

5. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент» для специальности 1-27 01 01 08 «Экономика и организация производства (приборостроение)» [Электронный ресурс] / Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Инженерная экономика»; сост. А. И. Гурко. – Минск: БНТУ, 2023.
6. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент» для специальности: 1-27 01 01-02 «Экономика и организация производства» (автомобильный транспорт), 1-27 02 01-01 «Транспортная логистика» (автомобильный транспорт) [Электронный ресурс] / Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Экономика и логистика»; сост. О. И. Мойсак. – Минск : БНТУ, 2021
7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2016. – 672 с.
8. Родионова, Н. В. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. В. Родионова, В. П. Галас; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2019. – 328 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Этапы эволюции менеджмента

№	Этап	Период	Описание
1	Ненаучный менеджмент	до 1881 г.	Характер: спонтанное применение приемов, передаваемых устно; Методы: традиции ремесел, опыт частных предпринимателей и феодалов Организация: отсутствие формализованных функций управления и специальных административных ролей; Оценка эффективности: качественная, базировалась на «честном слове» и личной ответственности мастера; Риски: высокая зависимость от личности руководителя, невоспроизводимость успешных практик
2	Раннее осознание роли управления	1881–1911 гг.	Триггер: индустриализация и рост крупных фабрик; Нововведения: первые попытки выделить управление как отдельную деятельность; Исследования: зарождаются первые эмпирические наблюдения за организацией труда и механизмами координации; Позиционирование: менеджмент начинает пониматься не просто как «сопровождение» производства, а как фактор роста прибыли и масштабирования бизнеса; Практики: зарождаются институты консультационной помощи предпринимателям
3	Научный менеджмент	1911–1916 гг.	Подход: детальный анализ, нормирование каждой операции; Инструменты: хронометраж, селективный отбор и обучение рабочих, дифференцированная оплата по выработке; Результаты: до 30–40 % роста производительности на пилотных участках; Критика: игнорирование мотивации и здоровья труда, превращение человека в «приспособление» к машине
4	Функциональный менеджмент	1916–1920 гг.	Ключевая идея: выделение функций управления; 14 принципов администрации: единство командования, дисциплина, субординация интересов, отделение личных интересов от общих и др.; Влияние: создание первых формальных учебных курсов по управлению; Ограничения: жесткая иерархия, недостаточная гибкость при нестандартных ситуациях

5	Социальный менеджмент	1920-е – нач. 1930-х гг.	Эксперименты: Хоторнские исследования Э.Мейо демонстрируют эффект внимания и групповой динамики; Психологические факторы: выделение потребностей признания, участия и социального взаимодействия; Практики: внедрение рабочих советов, групповых диспутов, «круглых столов» для обсуждения условий труда; Значение: перелом в понимании человека не только как ресурса, но и как носителя сложных психосоциальных потребностей
6	Институционализация менеджмента	1933–1938 гг.	Академизация: запуск первых кафедр и программ MBA в Гарварде, MIT Sloan и Лондонской школе экономики; Консалтинг: зарождение ведущих фирм (McKinsey, Booz Allen) и публикация научных журналов («Academy of Management Journal»); Методология: формирование стандарта методик преподавания, кейс-метода, сравнительного анализа практик; Эмпирические исследования: активное использование опросов и статистических отчетов для формирования теорий; Роль государства: поддержка исследований через гранты и научные фонды
7	Кадрово-глобальный этап	1945 г. – нач. 1950-х гг.	Контекст: послевоенное восстановление Европы (План Маршалла); Управление кадрами: массовые программы переподготовки, создание профсоюзов и корпоративных отделов по персоналу; Международная помощь: обмен методиками управления между США и Европой; Трансфер знаний: адаптация научных подходов под разные национальные культуры и правовые системы; Итог: менеджмент признается стратегическим ресурсом в конкурентной борьбе государств и корпораций
8	Японская школа менеджмента	сер. 1950-х гг.	Принципы: групповая ответственность, система пожизненного найма, участие сотрудников в непрерывном улучшении процессов (кайдзен); Организационная культура: сильный акцент на корпоративные ценности, коллективизм и долгосрочные отношения; Влияние: бум экспорта японских товаров в США и Европе, признание важности «мягких» факторов управления
9	Глобализация менеджмента	1960–е гг.	Распространение управленческих концепций по миру, включая развивающиеся страны; Возникновение межкультурного менеджмента (cross-cultural management); Унификация практик через стандарты ISO и международные бизнес-школы

10	Системный этап	1970–е гг.	Акцент на междисциплинарном подходе: использование достижений социологии, психологии, экономики, кибернетики и других наук; Формирование представления об организации как об открытой системе; Внедрение методик управления по целям (МВО), TQM и изучение организационной культуры
11	Этап приобщения стран бывшего соцлагеря к науке менеджмента	конец 1980–х гг. – н. в.	Постепенный переход от командно-административных методов к рыночным механизмам управления; Необходимость освоения фундаментальных научных подходов и инструментов менеджмента; Интеграция в глобальное профессиональное сообщество управленцев.

Сравнительная характеристика основных школ управления

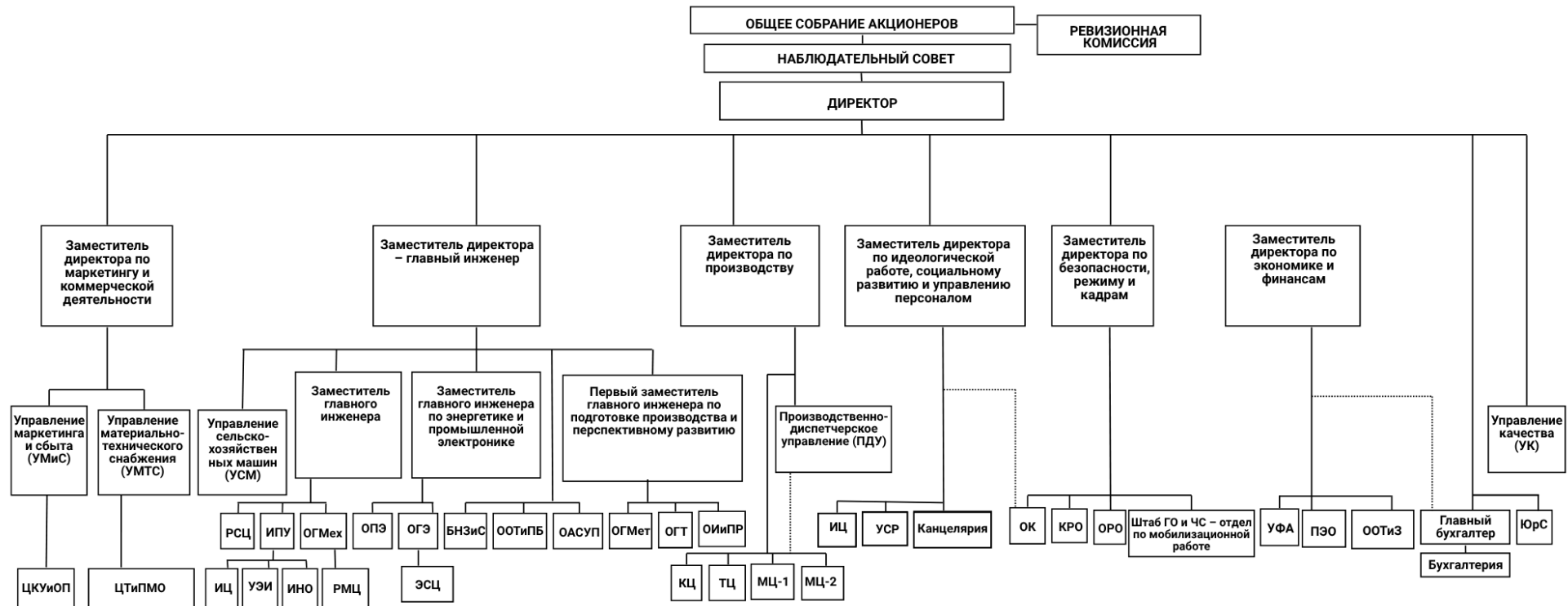
Школа	Ключевые представители	Основной фокус	Основные принципы и вклад	Преимущества	Ограничения
Научного управления	Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон, Г. Форд	Рационализация труда, повышение производительности	Системный анализ рабочих процессов; стандартизация приемов труда; внедрение норм выработки и стимулирующих схем;	Существенный рост эффективности производства; четкие методы оценки труда	Игнорирование социальных и психологических факторов; риск «человеческого» выгорания
Административная (классическая) школа	А. Файоль, Л. Урвик, М. Вебер	Организация и управление на уровне руководства	14 принципов управления (Файоль); функциональный подход: планирование, организация, мотивация, координация, контроль; бюрократическая модель (Вебер): формализация, иерархия, четкие регламенты	Системность в управлении; четкое распределение ролей	Жесткость бюрократии; недостаток гибкости в изменяющейся среде
Школы человеческих отношений и поведенческих наук	Э. Мейо, М. П. Фоллет, А. Маслоу, Д. Хоманс	Мотивация, групповые и межличностные отношения	Учет социальных потребностей работников (Маслоу: иерархия потребностей); роль «неформальных групп» и эмоциональной поддержки (Мейо, Хоманс); коллективное управление и партисипация (Фоллет)	Повышение удовлетворенности и лояльности сотрудников; снижение текучести	Субъективизм в оценке поведения; сложно формализовать выводы
Количественных методов управления	Л. Канторович, С. Новожилов	Математическое и экономико-математическое моделирование	Применение линейного программирования и оптимизационных алгоритмов (Канторович); теория массового обслуживания, стохастические модели; прогнозирование и планирование с помощью ЭВМ (Новожилов)	Объективные обоснования решений; возможность обработки больших объемов данных	Высокие требования к исходным данным и квалификации аналитиков; риск «черного ящика» при непрозрачных моделях

Типология организационных структур

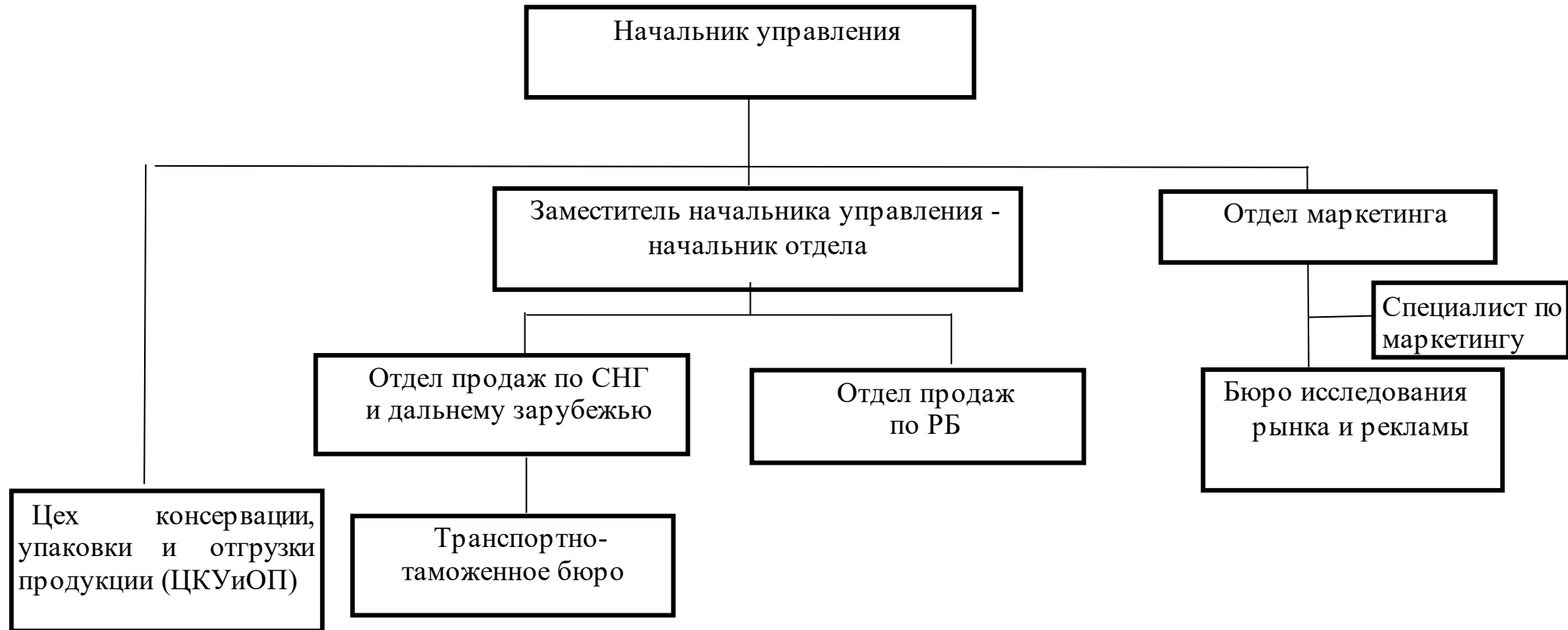
Структура	Как построена	Сфера применения	Преимущества	Ограничения
Линейная	Прямая иерархия: каждое подразделение напрямую подчиняется единому руководителю	Малые и средние предприятия с простыми процессами	Простой и понятный контроль; ясные линии ответственности	Перегрузка руководителя; бюрократизация при росте
Функциональная	Группировка по функциям (маркетинг, производство, финансы и т. д.), каждый блок – эксперт в своей области	Стабильная среда с четким разделением задач	Глубокая специализация; минимизация дублирования	Сложная координация между функциями; конфликты при противоречиях
Линейно-функциональная	Сочетание линейных управленцев и функциональных экспертов: двойная система отчетности	Средние и крупные компании	Баланс оперативного и экспертного контроля	Дублирование ролей; возможные разногласия между менеджерами
Линейно-штабная	Линейная структура плюс штаб специалистов, готовящий рекомендации для руководства	Проектные и аварийные задачи повышенной сложности	Освобождение линейных руководителей; своевременные решения	Рост штата; не всегда четкая ответственность
Матричная	Проектные команды формируются внутри функциональных подразделений; двойное подчинение	Крупные проекты, НИОКР	Гибкость; четкое разделение ролей	Двойное подчинение; конфликты при приоритетах
Дивизиональная	Автономные бизнес-единицы по продуктам или регионам с собственными службами поддержки	Многопродуктовые или территориально распределенные группы	Близость к рынку; быстрая адаптация к изменениям	Дублирование ресурсов; рост управленческих затрат
Проектная	Временные команды, собираемые под конкретный проект, возглавляемые менеджером проекта	Краткосрочные инициативы, ИТ-разработки, маркетинговые кампании	Максимальная фокусировка на цель; быстрое формирование	Ограниченный горизонт планирования; не всегда интегрируется в постоянную структуру
Плоская	Небольшое число уровней управления; руководитель напрямую взаимодействует с подчинёнными	Малые и средние организации, стартапы, творческие коллективы	Быстрая коммуникация, гибкость, высокая мотивация сотрудников	Ограниченные возможности масштабирования, перегрузка руководителя

Виртуальная	Объединение распределённых подразделений и специалистов с помощью ИКТ; множество процессов передаются на аутсорс отсутствует физическая общая база	Международные компании, онлайн-бизнесы, аутсорсинг, дистанционные команды	Минимальные издержки на содержание офиса, доступ к глобальным ресурсам, высокая адаптивность	Сложность контроля, зависимость от технологий, возможные проблемы коммуникации и корпоративной культуры
Многомерная	Организация строится по нескольким измерениям (например, продукт × регион × клиент); пересечение определяет ответственность	Крупные диверсифицированные корпорации, транснациональные компании	Комплексное управление, ориентация на разные рынки и продукты, высокая адаптивность	Сложность построения и управления, возможные дублирования функций, трудности координации

Организационная структура управления промышленного предприятия



ЦКУиОП – цех комплектации, упаковки и отгрузки продукции; ЦТиПМО – цех транспорта и переработки металлоотходов; РСЦ – ремонтно-строительный цех; ИПУ – инструментально-производственное управление; ОГМех – отдел главного механика; ИПЦ – инструментальный цех; ИНО – инструментальный отдел; РМЦ – ремонтно-механический цех; ОПЭ – отдел промышленной электроники; ОГЭ – отдел главного энергетика; БНЗиС – бюро надзора за зданиями и сооружениями; ЭСЦ – энергосиловой цех; ОАСУП – отдел автоматизации системы управления производством; ОГМет – отдел главного металлурга; ОГТех – отдел главного технолога; ОИиПР – отдел инвестирования и перспективного развития; КЦ – кузнечный цех; ТЦ – термический цех; МЦ-1 – механический цех №1; МЦ-2 – механический цех №2; ИЦ – информационный центр; УСР – управление социального развития; ОК – отдел кадров; КРО – контрольно-ревизионный отдел; ОРО – отдел режима охраны; ГО и ЧС – отдел гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций; УФА – управление финансово-аналитическое; ПЭО – планово-экономический отдел; ООТиЗ – отдел организации труда и зарплаты; ЮрС – юридическая служба.

Управление маркетинга и сбыта (УМиС)

Психологическое айкидо

Всегда кажется, что если бы не злая воля нашего партнера по общению, то конфликта бы не было. А о чем думает наш партнер? О том же. Мы мысленно пытаемся навязать партнеру тот или иной стиль поведения. Побеждаем его, припираем к стенке и на время успокаиваемся, так как нам кажется, что мы приобрели определенный опыт в этом конфликте. А что делает наш партнер? То же самое. И зачастую мы не подозреваем, что законы общения так же объективны, как законы природы и общества.

(Михаил Литвак)

Психологическое айкидо разработал психотерапевт Михаил Литвак на основе идей Эрика Берна о социальных «играх». Люди в повседневном общении часто бессознательно разыгрывают конфликтные сценарии, пытаясь «прижать к стенке» собеседника. Психологическое айкидо предлагает вместо ответной атаки нейтрализовать агрессию партнера, используя «силу» его же слов.

Суть техники амортизации проста:

Оппонент оскорбляет или критикует («Ты идиот!»).

Вы принимаете сказанное без эмоций и возражений («Да, я идиот»).

При желании добавляете легкую иронию или шутку, объясняя, почему вы действительно «идиот» в шутовском ключе.

Собственно, вот и вся суть. Вместо того чтобы говорить: «Сам ты идиот», оправдываться или уточнять, почему оппонент так решил, ты соглашаешься с ним. Спокойно, без эмоций, с легкой иронией. Можно еще с улыбкой рассказать, почему ты идиот и в итоге перевести все в шутку.

Это странный подход, но он возвращает противнику его же агрессию и в большинстве случаев нейтрализует конфликт в зачатке. Даже если человек попытается повторить оскорбление, то он быстро увидит, что оно абсолютно никак не трогает, тебе, по сути, все равно на его слова. А значит оскорблять бессмысленно.

Важный момент: психологическое айкидо можно применять исключительно в целях защиты. При этом от тебя не должно исходить агрессии, страха, желания оскорбить или что-либо доказать. Только стремление погасить конфликт.

Главные принципы:

Сохранять уважение к собеседнику и веру в его лучшие намерения.

Понимать скрытый запрос в каждом высказывании и отвечать на него.

Признавать, что в неконтролируемом конфликте проигрышны обе стороны.

Когда не применять:

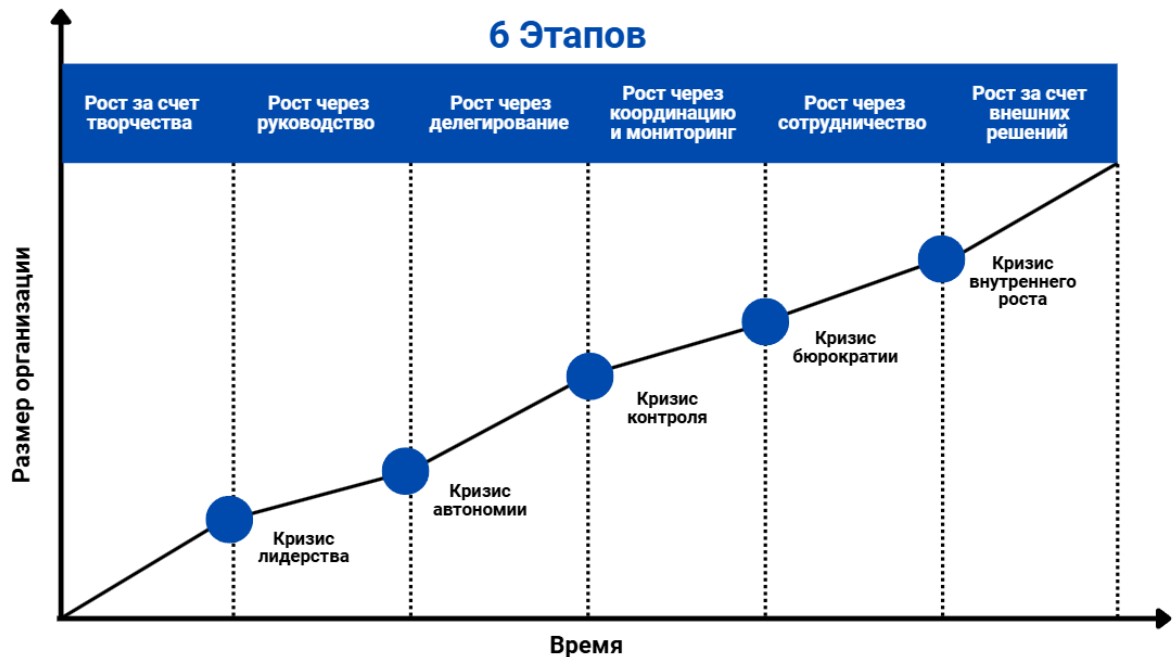
В серьезных разговорах с близкими, когда нужно искренне извиниться или компенсировать ущерб.

В ситуациях, касающихся фундаментальных для вас ценностей – лучше отстаивать точку зрения.

Если агрессия все же задела вас эмоционально, прием не сработает и может лишь усугубить стресс.

Психологическое айкидо подходит для защиты от повседневных нападок, помогает экономить энергию и сохранять спокойствие в самых разных социальных ситуациях.

Жизненный цикл организации Грейнера



Модель **Ларри Грейнера** описывает рост организации как поступательное движение через последовательные этапы, каждый из которых сопровождается уникальным типом развития и кризисом, требующим адаптации управленческого подхода.

Рост за счет творчества – на ранней стадии основатели создают продукт и завоевывают рынок. Коммуникации неформальные, мотивация – через участие в прибыли. Однако по мере роста масштабов возникает потребность в профессиональном управлении – кризис лидерства.

Рост через руководство – организация структурируется: вводятся бюджеты, появляются специализированные отделы. Стимулы – финансовые схемы. Централизация усилий приводит к кризису автономии, требующему делегирования.

Рост через делегирование – менеджеры среднего звена получают полномочия, ускоряя рост. Руководство занимается стратегией и крупными решениями. Без настройки взаимодействия между отделами наступает кризис контроля.

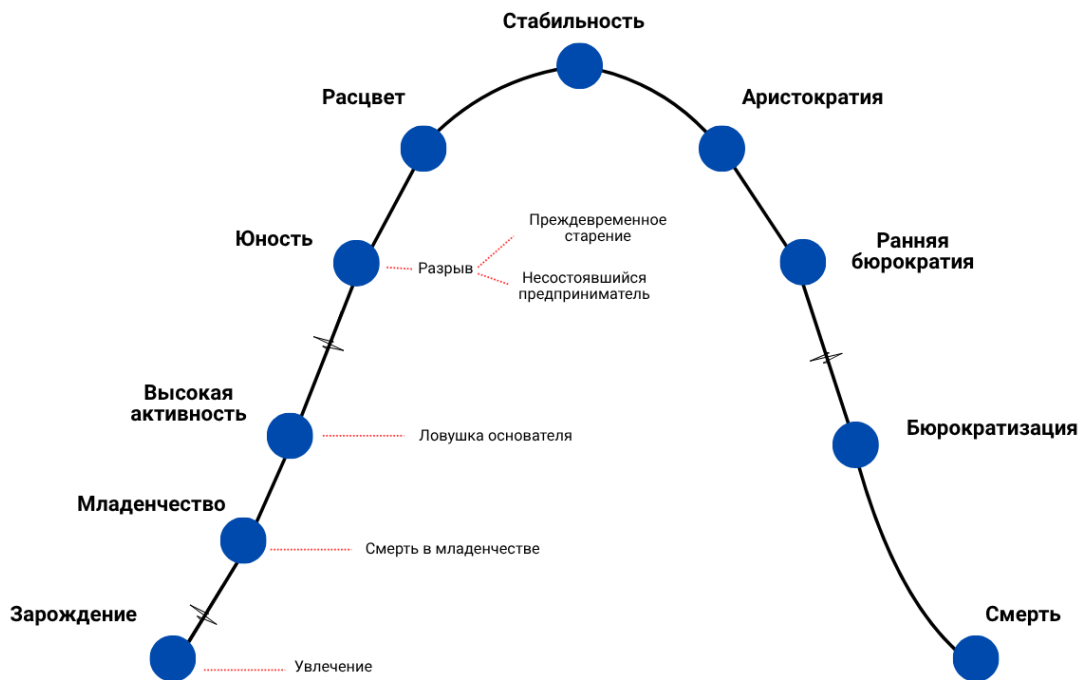
Рост через координацию и мониторинг – бизнес-единицы объединяются, финансовые потоки контролируются централизованно. Рост замедляется под давлением бюрократии – кризис бюрократии требует изменений в культуре и структуре.

Рост через сотрудничество – контроль уступает месту гибким командам и сетевым связям. Ключ – зрелые информационные системы и коллективные стимулы. Однако дальнейшее масштабирование сталкивается с кризисом внутреннего роста.

Рост за счет внешних решений – финальная фаза, добавленная позже, предполагает развитие через слияния, партнерские сети и аутсорсинг. Организация становится частью более широкой экосистемы, сохраняя гибкость и устойчивость.

Переходы между этапами не линейны: они зависят от рыночной динамики, скорости роста и способности организации адаптироваться. Чем дольше задержка на одном этапе, тем сложнее переход – отсюда важность опережающих изменений.

Жизненный цикл организации по Адизесу



Каждая организация проходит определенные этапы развития, которые определяют ее стратегические приоритеты, стиль управления и устойчивость к изменениям внешней среды. **Ицхак Адизес** выделил последовательную модель жизненного цикла, охватывающую не только рост, но и признаки стагнации и деградации.

Зарождение – стадия идей и замысла. В центре внимания – создание бизнес-плана, поиск команды, мотивация основателя. Это период высокой энтузиазма, но отсутствия практики.

Младенчество – старт активной деятельности. Бизнес зарегистрирован, но структура не сформирована. Основатель выполняет все сам, не умея делегировать. Частые сбои, нехватка анализа и опыта делают бизнес уязвимым.

Высокая активность – фаза прорыва. Продукт получает отклик, клиентская база растет. Менеджмент действует интуитивно, без четкой внутренней структуры, но уже с опытом преодоления кризисов.

Юность – стадия институционализации. Формируются отделы, появляется делегирование, рост продаж дополняется акцентом на прибыльность. Управление переходит от интуиции к системному подходу.

Расцвет – пик эффективности. Структура устойчива, процессы налажены, бренд узнаваем. Основным вызов – дефицит квалифицированных кадров и необходимость масштабирования без потери гибкости.

Стабильность – первая фаза старения. Риск возникает при игнорировании трендов, отказе от обновлений и пассивном реагировании на запросы рынка.

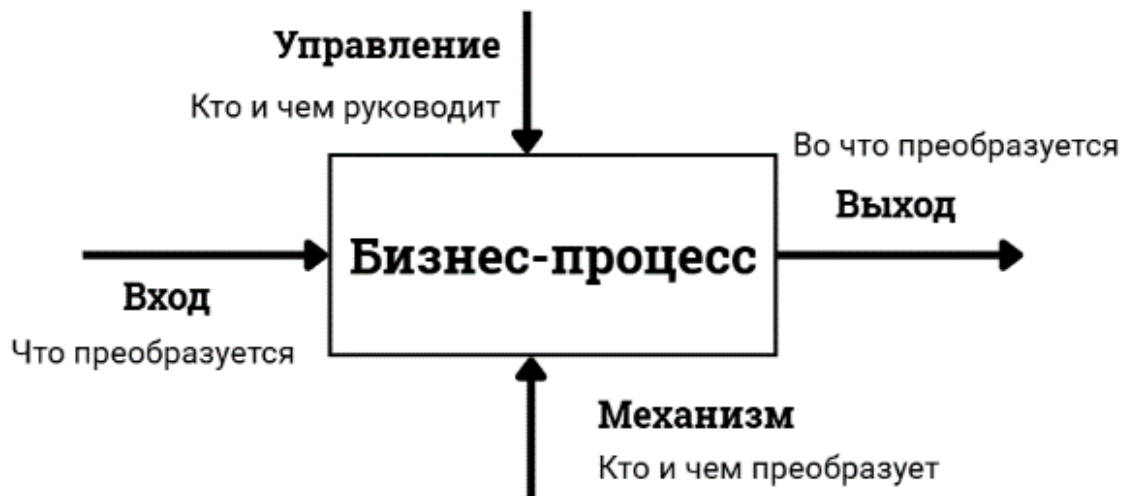
Аристократия – бизнес сохраняет внешнюю активность (сделки, поглощения), но внедрение инноваций блокируется административной системой, ориентированной на прошлые достижения.

Ранняя бюрократия – фаза тревоги. Руководство осознает внутренний кризис, запускает чистки, но не решает системные проблемы.

Бюрократизация – фокус смещается на формальные процедуры, контроль за персоналом, снижение клиентоориентированности. Развитие прекращается, инновации игнорируются.

Смерть – завершающий этап, когда бизнес теряет клиентов, ресурсы и мотивацию. Компания может еще существовать номинально (особенно в условиях монополии), но утрачивает рыночную значимость.

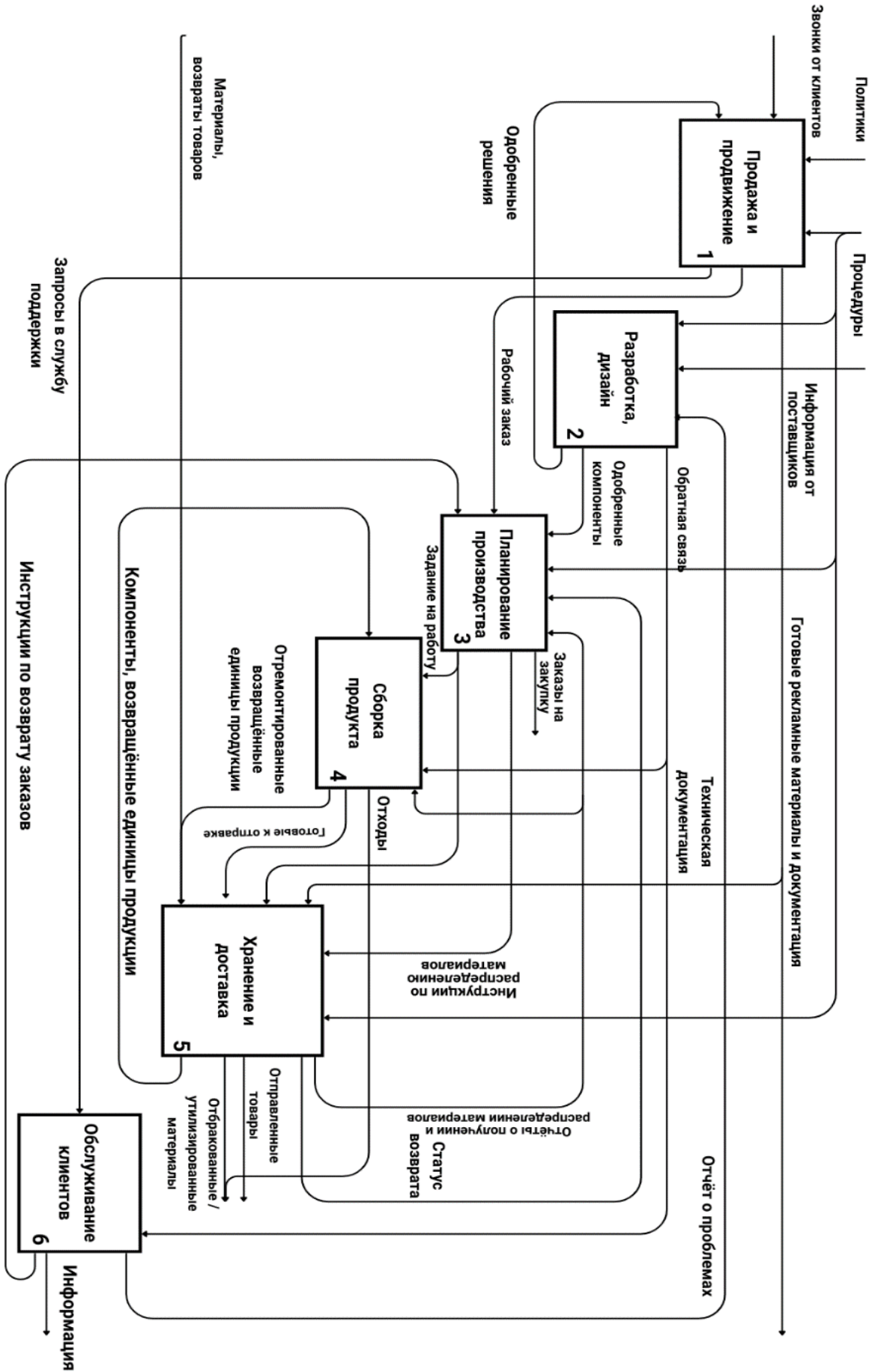
Бизнес-процесс



Операционная деятельность как бизнес-процесс



Декомпозиция бизнес-процесса (разделение на составляющие)



Электронное учебное издание

ГУРКО Александр Иванович
МАНЦЕРОВА Татьяна Феликсовна
САХНОВИЧ Татьяна Александровна
ЭЛЕНТУХ Михаил Александрович

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Пособие для подготовки к вступительному испытанию

**выпускников ССУЗов, поступающих
на сокращенную форму получения высшего образования
по специальности 6-05-0718-01 «Инженерная экономика»**

Техническая редакция: Элентух М.А., Хвитько Е.А
Компьютерная верстка: Элентух М.А.

Если Вы обнаружили ошибку или неточность,
пожалуйста сообщите о ней по e-mail
ElentukhM@bntu.by.
Помогите изданию стать лучше