

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

Г.В. ПЕТРУК

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

Учебное пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2015

УДК 075.01.005
ББК 65.050.9(2)25
П29

Рецензенты: *Г.Д. Боуш*, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Владивостокского государственного университета экономики и менеджмента (ВГУЭС)
Р.С. Близкий, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Владивостокского государственного университета экономики и менеджмента (ВГУЭС)
Б.Я. Карастелев, д-р техн. наук, профессор, заслуженный работник Высшей школы, зав. кафедрой экономики и организации производств Дальневосточного Федерального университета (ДФУ)
Л.В. Переверзева, канд. экон. наук, доцент Дальневосточного Федерального университета (ДФУ)

Петрук, Г.В.

П29 УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ [Текст] : учебное пособие / Г.В. Петрук. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. – 152 с.

Учебное пособие содержит материалы по основным разделам курса «Управление социально-экономическими системами». Изложены методологические основы и особенности управленческой деятельности организаций, функционирующих в рыночных условиях, с учетом формирования и развития зарубежного и отечественного менеджмента. Содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, трансформировать их в профессиональные компетенции. При разработке практических заданий акцент сделан на активные формы и методы освоения учебного материала: анализ ситуаций, профессиональные задачи, ситуационные задания.

Для студентов, обучающихся по направлениям 23.03.03 «Эксплуатация технологических машин и комплексов», 23.03.01 «Технология транспортных процессов».

УДК 075.01.005
ББК 65.050.9(2)25

© Издательство Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономическая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социально-экономических субъектов и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Таким образом, социально-экономическую систему можно рассматривать как организацию.

Некоторые социально-экономические системы относятся к классу искусственных, то есть организаций, созданных и управляемых людьми, где люди составляют главный и определяющий компонент. Важность изучения дисциплины «Управление социально-экономическими системами» в современных условиях обусловлена тем, что формирование управленческих отношений обеспечивает интеграцию всех ресурсов и процессов организации и повышает ее конкурентоспособность. Умение профессионально руководить организацией или даже просто чувствовать себя в ней комфортно требует определенного набора знаний. Именно поэтому в настоящее время актуализируется изучение организаций как социально-экономических систем, так как от правильного и эффективного управления ими зависит устойчивость её функционирования в меняющейся среде.

Успешное развитие российской экономики во многом зависит от эффективности управления, обеспечить которое могут только специалисты, получившие широкий спектр знаний в области управления организацией. За последние годы многие руководители отечественных предприятий, не имеющие специальной подготовки в сфере управления, сталкиваются со множеством проблем в функционировании организации и эффективности руководства коллективом. Все это обуславливает решение одной из первостепенных задач – кардинального улучшения уровня профессиональной подготовки бакалавров, в дальнейшем планирующих управлять организацией.

Целью данного курса является изучение и усвоение студентами основных понятий и ключевых вопросов современного управления, овладение основными практическими навыками в этой области, формирование мышления, способствующего пониманию сущности процессов

управления и приобретению компетенций, необходимых для становления эффективного менеджера. Знание теоретических аспектов управления социально-экономическими системами будет способствовать получению качественного образования при подготовке бакалавров, формированию ими собственных взглядов на решение управленческих проблем на текущем этапе и в будущем.

При подготовке издания использованы работы отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента.

Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Основные вопросы для изучения темы

Организация и ее понятие.

Организация как открытая социально-экономическая система.

Классификация организаций.

Принципы развития и закономерности функционирования организации.

Законы организации.

Внутренняя среда организации и ее составляющие.

Характеристика внешней среды организации.

Основные термины и понятия

Система	Внутренняя среда
Открытая система	Внешняя среда
Закрытая система	Факторы прямого воздействия
Социально-экономическая система	Факторы косвенного воздействия
Организация	Структура
Управляющая система	Технология
Управляемая система	Цели
Жизненный цикл	Задачи
	Законы организации

1.1. Краткое содержание темы

Система – это совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, представляющих единое целое и образующих новое свойство. К признакам системы можно отнести:

- множество элементов,
- единство главной цели для всех элементов,
- наличие связи между ними,
- целостность и единство элементов,
- структура и иерархичность,

- относительная самостоятельность,
- четко выраженное управление.

Отличительным признаком социально-экономических систем от любых других систем (биологических, природных и других) является наличие людей.

Под *социально-экономической системой* понимается сложная вероятностная динамическая система, охватывающая процессы производства, обмена, распределения и потребления материальных и других благ. Иными словами, к социально-экономическим системам микроэкономического уровня относятся предприятия, организации, домашние хозяйства, а макроэкономического уровня – страны, регионы. В данном учебном пособии социально-экономические системы рассматриваются на уровне организации.

Существует множество определений понятия «организация» (от греческого *organizo* – устраиваю):

- структурно упорядоченное и взаимообусловленное объединение индивидов и групп, которые функционируют, руководствуясь общей целью и интересами, и подчиняются определенным программным планам [17];
- группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [26];
- систематическая координация и принятие необходимых мер для совершения какого-нибудь дела [26];
- обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач [7].

Систематизация определений позволяет трактовать *организацию* как совокупность людей, объединенных стремлением к достижению общей цели. Присутствие человека в организации делает её социальной, а стремление людей к достижению экономических целей – экономической. Организация взаимодействует с внешней средой, обмениваясь ресурсами, поэтому ее правомерно считать открытой, целостной, состоящей из многочисленных взаимозависимых частей, тесно связанных между собой.

Чтобы социально-экономическая система могла обеспечивать достижение поставленных целей, требуется наличие управляющей подсистемы. Таким образом, организационную систему можно разделить на две подсистемы: управляющую и управляемую (рис. 1).

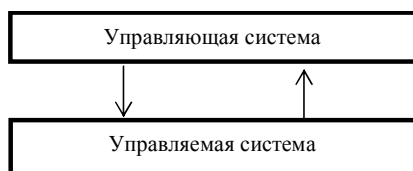


Рис. 1. Схема управления организацией

К основным признакам организации относятся следующие:

- наличие общей цели, которая объединяет и сплачивает участников;
- наличие внутреннего центра, который координирует деятельность участников;
- разделение труда;
- обособленность, которая заключается в замкнутости внутренних процессов и наличие границ (например, наличие правил, норм);
- организационная культура (наличие ценностей, норм, традиций);
- наличие связей внутри организации, которые образуют определенную структуру организации и обеспечивают саморегулирование деятельности, которое проявляется в принятии самостоятельных решений;
- способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

В рыночных условиях организация как основное звено национальной экономики представляет собой *сложную систему*, которая образуется в результате взаимодействия большого количества элементов и связей между ними. В результате проявляется *эмерджентность* – результат возникновения между элементами системы так называемых синергических связей, которые обеспечивают увеличение общего эффекта до величины, большей, чем сумма эффектов элементов системы, действующих независимо.

Классификация организаций позволяет сгруппировать их по сходным признакам и параметрам:

- в зависимости от *формы собственности*: государственные, муниципальные, кооперативные, частные, общественные и смешанные;
- в зависимости от *организационно-правовой формы*: товарищества, частные индивидуальные, акционерные общества и др.;
- по характеру *хозяйственной деятельности*: торговые, промышленные, страховые, инжиниринговые и др.;
- по *размерам*, исходя из двух основных параметров – численность **занятых** и **объем производства (продаж)**: крупные, средние, малые;
- по *принадлежности капитала*: иностранные, национальные, смешанные, многонациональные.

Организация взаимодействует с *внешней средой*, приспосабливается к ее изменениям, зависит от информации, ресурсов (материалов, оборудования, капитала, рабочей силы), поступающих извне. Одним из способов определения окружения и облегчения учета внешней среды организации является разделение внешних факторов на две группы: *сил прямого и косвенного воздействия* на организацию извне.

К *факторам прямого* воздействия относятся факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации: поставщики, конкуренты, потребители, законы государства.

Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого и немедленного влияния на деятельность организации. Примерами могут служить: состояние экономики, политические, социокультурные, демографические факторы, научно-технический прогресс.

Внешняя среда организации характеризуется взаимосвязанностью, подвижностью, сложностью и неопределенностью факторов.

Взаимосвязанность факторов – сила, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы.

Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружающей организацию среде (например, в электронной отрасли изменения происходят относительно быстро).

Сложность среды представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию.

Большое количество факторов и их изменчивость приводят к повышению *неопределённости* среды и снижению точности информации о процессах, в ней происходящих, а это, в свою очередь, усложняет процесс принятия решений.

Внутренняя среда – совокупность встроенных в организацию факторов, являющихся основным результатом управленческих решений. К основным переменным в самой организации относятся: цели, структуру, задачи, технологии и люди [26].

Цели – конечные состояния или желаемый результат, к которому стремится организация в данный отрезок времени.

Задачи – предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности.

Технология – для организаций подразумевает способ преобразования ресурсов. К ресурсам относят материальную базу, информацию, финансы, кадры, интеллектуальные ресурсы. Ресурсы можно назвать источниками энергии, поступающими извне.

Структура – логически продуманная система отношений различных уровней между собой, направленных на достижение поставленных целей.

Люди – персонал организации, носитель определенной организационной культуры – моральных, идеологических, этических норм, имеющих ценность в данной организации.

Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой и образуют социотехническую систему, так как имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные) (рис. 2).

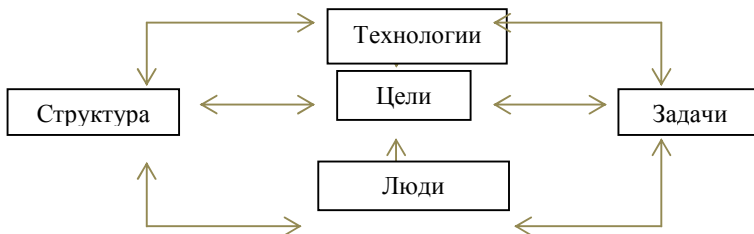


Рис. 2. Социотехническая система

Данная схема дает понимание того, что при принятии решения по изменению какой-либо внутренней переменной руководитель должен учитывать влияние этого изменения на другие переменные и принимать соответствующие решения по их коррекции.

Связь внешней и внутренней среды проявляется в том, что любая организация должна приспосабливаться к внешней среде путем адаптации внутренней среды, которая определяет поведение организации.

Период функционирования предприятия на рынке образует *жизненный цикл* – определенную последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение определённого времени.

В настоящее время в литературе по менеджменту рассматриваются различные подходы к выделению жизненных циклов развития организаций. Наиболее рациональным является выделение пятиэтапного жизненного цикла развития. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности, состояния организации, характеризующие ее тип [26]:

- *зарождение* (эксплерентный тип) включает в себя принятие решения о создании фирмы, разработке и утверждении соответствующей документации, а также регистрацию фирмы и создание условий для её деятельности;

- *рост* (пациентный тип) фирмы (детство, юность) – период, когда организация стремительно расширяет свою деятельность, увеличивается доля продукции фирмы на рынке;

- *развитие* (виолентный тип) – период поиска новых направлений и форм деятельности параллельно с развитием уже существующих;

- *зрелость* (коммутантный тип) – период устойчивого существования предприятия без расширения и совершенствования деятельности;

- *завершение* (леталентный тип) деятельности может быть связано с разорением фирмы или достижением поставленных перед ней целей.

Жизнь организации подчиняется определенным законам: синергии, самосохранения, онтогенеза, пропорциональности, композиции, сознательной координации деятельности и др. [8].

Закон синергии гласит, что свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдель-

ных элементов, что обусловлено их взаимодополнением, взаимоподдержкой, взаимовлиянием. Для членов организации реальный выигрыш от объединения перекрывает потери от ограничения самостоятельности.

Закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления утверждает, что любая система управления, независимо от степени сложности и места в общей системе управления, представляет собой комплекс элементов, между которыми должна поддерживаться пропорциональность и оптимальная соотносительность. В итоге увеличиваются потенциальные возможности элементов как таковых и результат их взаимодействия в виде потенциала организации в целом. Например, избыток или нехватка персонала негативно сказывается на экономической эффективности деятельности организации.

Закон композиции заключается в том, что функционирование всех без исключения элементов организации подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию.

Закон самосохранения предполагает, что любая организация и ее элементы стремятся сохранить себя как целое.

Закон сознательной координации деятельности утверждает, что порядок в организации определяется уровнем информированности ее членов.

Закон онтогенеза состоит в том, что любая организация в рамках своего жизненного цикла последовательно проходит фазы: становление, развитие, угасание.

1.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие положения доказывают, что организация относится к системе?
2. Почему предприятие целесообразнее отнести к социально-экономической системе, а не к социальной?
3. Почему возникает необходимость изучения внешней среды организации?
4. Внутренняя и внешняя среда: что важнее для оценки функционирования предприятия?
5. Какая, на ваш взгляд, переменная в организации играет наиважнейшую роль и почему?
6. Какая связь существует между задачами и целью в организации, между технологией и задачами?
7. Какой системой (открытой или закрытой) являются предприятия и почему? Можете ли вы привести примеры закрытых систем?
8. Как осуществляется связь внешней среды с процессами внутри функционирующей организации?
9. Каковы условия создания и перспективы развития организации-коммутанта?

1.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Составьте схему воздействия факторов внешней среды на конкретную организацию. Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия на организацию.

Задание 2

Продолжите перечень факторов внешней среды, которые могут оказывать негативное воздействие на деятельность организации:

- 1) экономический кризис в стране (изменение доходов населения);
- 2).....

Задание 3

Дополните перечень переменных внутренней среды организации.

Внутренняя среда:

-;
-;
-;
- технология;
-;
- ресурсы.

На примерах конкретной организации проиллюстрируйте взаимосвязь внутренних переменных.

Задание 4

Нарисуйте схему «Факторы внешней и внутренней среды станции технического обслуживания (СТО)».

Опишите связи между выбранными вами компонентами. Обозначьте факторы, которые могут повлиять на деятельность компании в перспективе (на примерах). Предложите пути минимизации негативного воздействия внешней среды на организацию.

Задание 5

Опишите на примере конкретной организации влияние факторов внутренней среды на эффективность деятельности организации.

Задание 6

Любая организация подобно живому организму проходит определенные стадии развития – жизненный цикл организации (ЖЦО): возникновения, развития, роста, зрелости, упадка. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью.

Заполните табл. 1.

Расположите стадии жизненного цикла в нужной последовательности.

Проанализировав ситуацию, определите, на какой стадии жизненного цикла находится организация, в которой вы учитесь или работаете.

Таблица 1

Стадии жизненного цикла организации

Стадии ЖЦО	Характеристика

Задание 7

Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается конкретная организация (это может быть вуз, в котором вы учитесь, или предприятие, где вы работаете). Для наглядности и облегчения работы все факторы можно расположить в два столбца: один – факторы возможностей, другой – факторы угроз. Факторы в столбцах расположите по степени убывания значимости.

Далее необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Задание 8

В городе N руководство муниципального автобусного предприятия решило увеличить с 1 числа следующего месяца плату за проезд. Оцените характер воздействия (позитивный или негативный) описанного фактора внешней макросреды на организации, находящиеся в разных частях города. Заполните табл. 2.

Таблица 2

Характер воздействия повышения цен автобусного предприятия на организации города

Организация	Характер воздействия	Сила воздействия по 10-балльной шкале

Задание 9

Подберите примеры в различных источниках информации по теме «Влияние факторов внешней среды на деятельность организации».

Тесты для самопроверки

1. Система:

- а) совокупность хозяйственных единиц учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое;
- б) совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих некоторое целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов;
- в) порядок, форма устройства, организация;
- г) социальная общность, группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

2. Большинство организаций относятся к системам:

- а) открытым;
- б) закрытым;
- в) цикличным;
- г) замкнутым.

3. Логически продуманную систему отношений различных уровней между собой, направленных на достижение всех поставленных целей, называют:

- а) структура;
- б) технология;
- в) задачи;
- г) ресурсы.

4. Организация:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно контролируется для достижения общей цели;
- б) использует основные ресурсы: капитал, материалы, люди, технологии, информация;
- в) имеет характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, подразделения;
- г) все вышеперечисленное верно.

5. Открытые системы обладают устойчивостью:

- а) динамической;
- б) статической;
- в) системной;
- г) процессной.

6. *Свойство эмерджентности системы означает:*

- а) наличие связей между системой и окружающей средой;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества;
- г) целенаправленность системы.

7. *Закон синергии означает:*

- а) способность приспосабливаться к окружающей среде;
- б) появление качественно новых свойств при объединении элементов в единое целое;
- в) использование обратной связи;
- г) способность к изменению в соответствии с внутренней присущей целью.

8. *Всякая организация представляет собой:*

- а) горизонтальную линию, которая отражает цепь команд управления;
- б) круг, который символизирует демократию в управлении;
- в) пирамиду, где отражена иерархия управления;
- г) все ответы верны.

9. *Установите соответствие классификационного признака виду организации:*

- | | |
|--|--------------------|
| 1. Способ социальной организованности | а) частные |
| 2. Форма собственности | б) партисипативные |
| 3. Отношение к прибыли | в) виртуальные |
| 4. Формирование отношений внутри организации | г) формальные |
| 5. Характер существования | д) некоммерческие |

10. *Жизненный цикл организации характеризуется:*

- а) периодом продвижения товара;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего развития;
- в) временем активности организации;
- г) периодом возникновения.

11. *Открытая система характеризуется:*

- а) самообеспечением;
- б) взаимодействием с внешней средой;
- в) независимостью от среды, окружающей систему;
- г) нет верного ответа.

12. *Тип организации, находящейся на пике подъема, получил название:*

- а) эксплерент;

- б) пациент;
- в) виолент;
- г) коммутант.

13. Пятый этап жизненного цикла организации, отличающийся ее деструктуризацией, называется:

- а) пациент;
- б) виолент;
- в) коммутант;
- г) леталент.

Тема 2. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НАУКИ ОБ УПРАВЛЕНИИ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ. НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Основные вопросы для изучения темы

Истоки возникновения менеджмента
Развитие управления как науки
Школы менеджмента
Современные концепции менеджмента
Особенности национальных школ менеджмента
Особенности российского менеджмента

Основные термины и понятия

Научное управление	Принципы менеджмента
Классическое управление	Системный подход
Доктрина человеческих отношений	Количественная школа
Поведенческие науки	Ситуационный подход
Японская модель менеджмента	Процессный подход
Американская модель менеджмента	

2.1. Краткое содержание темы

Термин «*управление*» – это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля. Теория управления как наука возникла в конце XIX в. и к настоящему моменту претерпела значительные изменения. Хронология науки управления охватывает период 5 тыс. лет до н.э. и по настоящее время и разделена на следующие этапы:

I. *Древний*, наиболее длительный, начался 9–7 тыс. лет до н.э., продолжался примерно до XVIII в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями накапливало опыт управления.

II. *Индустриальный* (1776–1890 гг.). Заслуги в развитии представлений об управлении в этот период принадлежат А. Смиту, Р. Оуэну, Ч. Беббидж.

III. *Период систематизации* (1856–1960 гг.). Характеризуется формированием новых направлений, школ, течений. Связан с такими именами, как Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилиан Гилберт, Хьюго Эмерсон, Томас Эдисон, Анри Файоль, Элтон Мэйо и др.

IV. *Информационный* (1960 г. – по наст. время). Связан с повсеместным внедрением компьютеров и применением математики в теории управления.

Все учения о менеджменте можно классифицировать следующим образом:

– *«одномерные»*: теория разрабатывалась преимущественно к задачам производства, управлению персоналом, деятельности в целом. К «одномерным» учениям относят: научное управление (Ф. Тейлор и др.), бихевиористские учения (Э. Мэйо, А. Маслоу и др.), организационные теории (А. Файоль, М. Вебер и др.) [6];

– *«синтетические»* – управление рассматривалось как многоплановое, комплексное, изменяющееся явление, связанное разнообразными функциональными и корреляционными связями с внутренней средой, деловым и фоновым окружением. «Синтетические» учения ориентированы, прежде всего, на системный подход. Одним из самых выдающихся теоретиков этого подхода и современного менеджмента в целом считают Питера Дракера, который разработал концепцию управления по целям, предложил теорию самоуправляющегося трудового коллектива. К «синтетическим» учениям относят также ситуационный подход, опирающийся на необходимость учитывать конкретные ситуации [6].

Научные школы менеджмента:

– *научный менеджмент* (1885–1920 г.г.) – акцент делается на научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного (Ф.У. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт). Основоположителем менеджмента как науки считается американский инженер и исследователь Фредерик У. Тейлор (1856–1915 гг.). Он считал, что каждый работник должен делать ту работу, которую он может делать лучше всего. Ф. Тейлор впервые сформулировал и опубликовал принципы менеджмента в книге «Принципы научного управления», в которой он показал, что для измерения и контроля производственных процессов можно использовать научные методы;

– *административный менеджмент или классическая школа управления* (1920–1950 гг.). Вклад данной школы заключается в том, что она рассматривает управление как универсальный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных функций. Она сформировала теорию управления

всей организацией. Основателем данной школы является французский инженер Анри Файоль;

– *школа человеческих отношений и поведенческих наук* (1930 г. – по наст. время). Во главу управления был поставлен «социальный человек» (организация как социальная система). Основное внимание уделяется психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам. Самыми значительными персонами этой школы являются Элтон Мейо, Мэри Фоллет. Они полагали, что необходимо изучать поведение человека в производственной сфере и доказывали существование зависимости между производительностью труда и морально-психологическим состоянием людей в рамках трудового коллектива. В менеджменте исследования Э. Мейо получили название «Хоторнских» (они проводились на заводе г. Хоторна компании «Вестерн электрик»). Предложение Э. Мейо заключалось в том, что социальные факторы наряду с техническими и экономическими необходимо учитывать в управленческих процессах;

– *количественная школа* (1950 г. по наст. время) возникла в 50-е годы XX столетия с развитием ЭВМ и математических методов. В управленческих процессах стали активно использовать математические модели теории игр, теории рациональных решений, исследование операций для принятия оптимального решения. Количественные методы стали применяться при принятии управленческих решений в сложных ситуациях, особенно при решении задач управления запасами, распределении ресурсов и т.д.

Эффективность и качество принимаемых управленческих решений зависит, прежде всего, от обоснованности методологии решения проблем, т.е. от используемых подходов, принципов, методов. В настоящее время в менеджменте известны более 13 подходов, но чаще всего применяются три из них.

Системный подход позволил рассматривать организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей. Любая организация имеет выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход».

Важнейшие принципы:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;
- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Логическим продолжением системных исследований являются разработки *ситуационного подхода*, который предполагает исследование набора обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе функционирования. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде, то не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самым эффективным методом можно считать тот, который соответствует данной ситуации и максимально адаптирован к ней.

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции.

Непосредственное воздействие на развитие менеджмента *оказывают национально-исторических факторы*. В связи с этим выделяют разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.

Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него характерно стремление к формализации управленческих отношений, представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительной степени в силу того, что Европа и США – достаточно близкие культуры и обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

На *японский менеджмент* накладывает отпечаток самобытная национальная культура и то, что на мировой рынок Япония вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего, ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания. Японцы очень внимательно относятся к связям между людьми, а также к личностным особенностям работников, склонны подбирать должность под человека, а не человека под должность, избегают индивидуализма в своих действиях. Они не склонны к навязыванию персональной ответственности, практически не контролируют эффективность действий отдельного работника; гораздо более важной для них является коллективная (групповая) ответственность. Еще одна особенность японского менеджмента состоит в том, что руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям.

В *России* управленческая наука находится на стадии становления. Существенные отличия касаются культуры – ценностей и принципов,

которые лежат в основе нашего общества. Специфическим является и поведение потребителей. Богатая традиция, созданная государственными деятелями и предпринимателями прошлых веков, еще ждет интеграции в отечественные представления об управлении.

2.2. Вопросы для обсуждения

1. Выделите четыре наиболее важных фактора, определяющих развитие менеджмента в XXI веке, обоснуйте их приоритетность.
2. Существует мнение, что искусство менеджера заключается в том, чтобы понять ситуацию, раскрыть ее характеристики, выбрать соответствующее управление. Согласны ли вы с ним?
3. Прокомментируйте высказывания «Об уме правителя первым делом судят по тому, как он к себе людей приближает».
4. Назовите основные подходы сторонников классической школы к проблемам управления организацией.
5. Какие положения и принципы классической (административной) школы используются в современном менеджменте?
6. Какова роль количественных методов и системного анализа в управлении?
7. Объясните, в чем суть системного подхода и системного анализа?
8. В чем состоят особенности современного американского и западноевропейского менеджмента?
9. Чем вызван переход российской экономики на рыночные отношения и были ли другие альтернативы?
10. Каково значение хоторнского эксперимента в формировании основных положений доктрины «человеческих отношений»?
11. Какие методы зарубежных систем управления производством следует заимствовать при формировании отечественной модели государственного и производственного управления?
12. В чем заключаются основные особенности российского менеджмента? Поясните ваше мнение.

2.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Изучить один из представленных ниже вопросов. Подготовить доклад и представить в аудитории:

- опыт работы отдельных японских фирм;
- практика подбора кадров в американской и японской моделях менеджмента;
- суть японской стратегии «кайдзен» для успешных перемен в организации;

- «японизация» в менеджменте американских и западноевропейских фирм (основные примеры);
- основные формы привлечения рабочих к управлению, получившие распространение в США в настоящее время.

Задание 2

Предположите, что вам поручили сделать доклад на тему: «Особенности российского менеджмента». Какие основные вопросы вы будете освещать? Почему?

Задание 3

Рассмотрите принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона (табл. 3). Какие, на ваш взгляд, наиболее важные при управлении автомобильным сервисом. Ограничьте свой выбор 5–7 принципами. Объясните свою позицию.

Таблица 3

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
1	2
1. Неотделимость власти от ответственности.	1. Исходный пункт управления – отчетливо поставленные цели.
2. Разделение труда.	2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин.
3. Единство распоряжения, или единоначалие.	3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления.
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных.	4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении.
5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель».	5. Диспетчеризация по принципу «Лучше диспетчировать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу не диспетчируя ее».
6. Подчинение индивидуальных интересов общим.	6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.
7. Справедливое для всех вознаграждение.	7. Вознаграждение за производительность.
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия.	8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов.

1	2
9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей.	9. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени.
10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое мест и каждый на своем месте».	10. Нормализация условий труда.
11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации.	11. Письменные стандартные инструкции.
12. Устойчивость персонала, ибо текучка – следствие плохого управления.	12. Справедливое отношение к персоналу.
13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия.	
14. Корпоративный дух, то есть общность интересов работников и коллективизм в труде.	

Задание 4

Идея ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, то есть центральное место должна занимать ситуация. Приведите примеры таких ситуаций, когда формы, методы, системы, стили управления варьируются под ее воздействием.

Задание 5

Заполните левую часть таблицы, добавив в нее название научной школы менеджмента или современного подхода к менеджменту, а также основоположников данных направлений или представителей.

Таблица 4

Особенности научных школ и современных подходов в менеджменте

Подход или научная школа менеджмента	Представители школы или подхода	Суть подхода или особенности научной школы менеджмента
1	2	3
		рассматривает управленческую деятельность как непрерывный процесс взаимосвязанных действий (управленческих функций)

1	2	3
		менеджмент рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (система), имеющая вход, выход (цель), связь с внешней средой, обратную связь
		переход от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы, баллов и др.
		уделяет внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам
		к достоинствам данного подхода можно отнести: формальность; точность, позволяет прогнозировать и выбрать наилучший вариант из возможных в решении проблем управления. Увеличивает скорость обработки информации и принятие управленческих решений.
		используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации
		используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации

Задание 6

В настоящее время основными принципами менеджмента являются:

1. *Научность* – построение системы управления и всей ее деятельности на строго научных основах.

2. *Системность и комплексность* – изучение объекта управления и управляющей системы как единого целого.

3. *Централизация и децентрализация* – централизация обеспечивает жесткую координацию звеньев в рамках системы управления, а децентрализация способствует структурной гибкости и повышению адаптивных возможностей системы.

4. *Пропорциональность* – обеспечение взаимного соответствия между субъектом и объектом управления.

5. *Единоначалие* – каждый сотрудник должен получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя.

6. *Единство распорядительства* – установление четкой персональной закреплённости полномочий распорядительства по каждому конкретному вопросу на каждом уровне и по отношению к каждому объекту управления за конкретным руководителем.

7. *Коллегиальность* – любое принимаемое решение должно разрабатываться коллективно.

8. *Конечная ответственность* – менеджер несет всю ответственность за надлежащее выполнение поставленных задач.

9. *Соотнесение объема власти и ответственности* – делегирование ответственности за достижение какой-либо цели должно сопровождаться передачей власти по распоряжению всеми необходимыми ресурсами.

10. *Прямой канал передачи распоряжений* – информация и распоряжения должны передаваться точно и без пропуска каких-либо звеньев в этой цепочке.

11. *Обратная связь*.

Объясните, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

♦ к разработке программы технического перевооружения машиностроительного предприятия не были привлечены рабочие цеха;

♦ начальник цеха поручил рабочему цеха выполнить задание, минуя его непосредственного руководителя – мастера цеха;

♦ специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

♦ в процессе функционирования предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций;

♦ директор идет через цех и видит, как группа рабочих передвигает станок. «Зачем вы ставите его сюда? Там будет неудобно, поставьте его на это место!»;

♦ работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации («Зачем мне это нужно? Все равно я ничего не пойму...»), а высшие руководители уже все давно знают.

Задание 7

Составьте сравнительную таблицу национальных особенностей менеджмента японской и американской модели.

Задание 8

Ситуация 1

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди имели претензии к нему, поэтому размышлял, как лучше всего устраниваться от этого дела. Наконец, он нашел выход: предложил начальнику цеха всех своих подчиненных (20 чел.) и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы

1. Обоснован ли, на ваш взгляд, был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 2

Главный специалист департамента Иванов дает двум руководителям отделов задание – позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «К» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, выражают свое недовольство Иванову, который отчитал обоих. В результате, отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

2.4. Тесты для самопроверки

1. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности:

- а) в начале XIX века;
- б) в середине XIX века;
- в) в начале XX века;
- г) в середине XX века.

2. *Принципы менеджмента впервые были сформулированы:*

- а) А. Файолем;
- б) Г. Фордом;
- в) Ф. Тейлором;
- г) Э. Мэйо.

3. *Автором книги «Принципы научного менеджмента» является:*

- а) А. Смит;
- б) Д. Риккардо;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Ф. Хедоури.

4. *Ситуационный подход относится к:*

- а) анализу систем;
- б) науке управления с исследованием операций;
- в) количественному подходу;
- г) нет верного ответа.

5. *Анри Файоль сформулировал принципы администрирования в количестве:*

- а) 5 ед.;
- б) 9 ед.;
- в) 14 ед.;
- г) 18 ед.

6. *Г. Эмерсон является представителем:*

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы научного менеджмента;
- в) ситуационной школы;
- г) административной школы.

7. *Отцом менеджмента считается:*

- а) А. Файоль;
- б) Аристотель;
- в) А. Маслоу;
- г) Ф. Тейлор.

8. *Суть ситуационного подхода к управлению отражается:*

- а) в концентрации внимания на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций;
- б) в возможности приспособления организации к изменениям во внешней среде;

- в) в констатации невозможности выработки типовых рекомендаций;
- г) в выборе конкретных рекомендаций к конкретным ситуациям.

9. Управление как логический процесс рассматривается математически:

- а) в количественной школе;
- б) в процессном подходе;
- в) в ситуационном подходе;
- г) в системном подходе.

10. Труды А. Маслоу относятся:

- а) к административной школе;
- б) к ситуационной школе;
- в) к школе научного менеджмента;
- г) к школе человеческих отношений.

Тема 3. МЕНЕДЖЕР КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Основные вопросы для изучения темы

- Менеджер как субъект управления
- Управленческая деятельность: структура, содержание, специфика
- Разделение управленческого труда
- Типы менеджеров. Современные требования к менеджеру
- Лидерство: понятие, основные определения и характеристики, составляющие эффективного лидерства
- Стили управления и его основы

Основные термины и понятия

Менеджер	Либеральный
Менеджмент	Лидерство
Руководство	Лидер
Процесс управления	Управление
Стиль управления	Менеджер
Авторитарный	Объект управления
Демократический	Субъект управления
Система управления	

Краткое содержание темы

Изменения в социально-политической и экономической жизни страны потребовали кардинальной перестройки всей системы управления. В настоящее время эффективно управлять производственно-хозяйственной деятельностью социально-экономической системы могут только специалисты-управляющие (менеджеры).

В научной литературе встречаются разные подходы к определению понятия «менеджмент» (существует около 300 определений менеджмента), что объясняется его сложностью, многоаспектностью, тесным переплетением теории и практики.

Майкл Мескон: менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [26].

Питер Друкер: менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу [30].

Мэри Фоллет: менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы других людей, работающих в организации [30].

Менеджмент представляет собой целостную, комплексную систему, которая постоянно развивается и совершенствуется.

Обзор современной литературы позволяет определять *менеджмент* как:

- науку, практику и искусство управления;
- вид деятельности;
- орган или аппарат управления;
- категорию людей.

Цели менеджмента:

- получение прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производства.

Управление (менеджмент) – процесс воздействия на работников в интересах достижения поставленных целей.

Субъект управления – менеджер – человек, осуществляющий работу по управлению, умеющий принимать решения и нести за них персональную ответственность, организующий людей и координирующий их деятельность.

Объект управления – люди, технологии и техника, предприятие и др.

Управление организацией представляет собой сложный динамический процесс. Общая цель организации может достигаться при помощи различных вариантов и, как правило, решением сложных взаимосвязанных задач. Большое влияние при этом оказывает зависимость от внешней среды.

Общими чертами управленческой деятельности являются: кратковременность, разнообразие, фрагментарность, роли руководителя.

Применимый к любой организации процесс управления заключается в реализации функций, выполняемых руководителем.

Составляющие успеха любой организации – это выживание, результативность, эффективность, производительность, практическая реализация.

Существенным фактором повышения результативности менеджмента является специализация управления. В соответствии с этим можно выделить виды менеджмента, представленные на рис. 3.

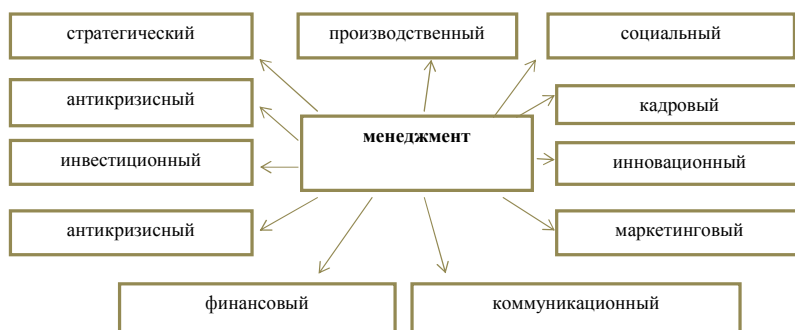


Рис. 3. Виды менеджмента

Принципы управления – основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях. Основными принципами реализации подхода к управлению являются: обобщение, использование ситуационного подхода, применение интегрированного подхода.

Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер, что предполагает расстановку руководителей во главе отдельных подразделений, например: начальник финансового отдела, главный бухгалтер, начальник производственного отдела и т. д.

Так как работа разделена на части, она должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиться успеха в своей деятельности, то есть управленческий труд делится не только по горизонтали, но и по вертикали. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координацию работы других руководителей, которые, в свою очередь, также регулируют работу других руководителей. Это происходит до тех пор, пока не достигается уровень руководителя, который координирует работу не управленческого персонала, а людей, непосредственно производящих продукцию. В результате образуются уровни управления. Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится

один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности. Например, выделяются:

1. Аппаратные менеджеры, отвечающие за выполнение функций, непосредственно связанных с непроизводственной деятельностью организации, например, за поставки, юридические и другие вопросы, частично – за персонал.

2. Линейные менеджеры, отвечающие за выполнение функций, непосредственно связанных с производством. Они обладают линейными полномочиями, которые передаются от менеджера непосредственно подчинённому и предоставляют менеджеру узаконенную власть. Линейных менеджеров можно разделить на три уровня управления: низкой, средней и высшей.

3. Функциональные менеджеры, которые, как правило, несут ответственность за отдельные элементы деятельности организации, например, такие, как управление исследованиями, маркетинг.

4. Генеральные менеджеры, которые чаще всего обеспечивают выполнение организацией её основного предназначения, например, разрабатывают стратегию поведения организации в деловом и фоновом окружении, несут формальную ответственность за результаты всей деятельности организации.

Управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями основаны на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направлены на побуждение людей к достижению общих целей – *лидерство*.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название *неформального лидерства*. Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решается путем сплочения вокруг одного лидера. Таким образом, лидерство в управлении организацией – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. *Влияние* – это любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого.

Лидер организации – человек, эффективно осуществляющий формальное и/или неформальное руководство, оказывающий влияние на отдельных исполнителей или на группы, направляя их усилия на достижение целей организации и выполнение ее миссии. Лидер – глава, руководитель организации.

Восприятие организаций как социально-экономических систем изменило круг *требований к современному менеджеру*, который включает в себя:

- непереносимое и постоянное саморазвитие;
- развитие коммуникативных и представительских навыков;

- управление информацией;
- формирование и поддержание гармоничной культуры, обеспечивающей командную творческую работу и соответствующие трудовые и межличностные отношения;
 - помощь работникам в условиях нестабильности;
 - постоянное развитие персонала;
 - управление командами, состоящими из представителей разных культур;
 - выполнение традиционных функций: планирование, организация деятельности, управление финансами, материальными факторами производства, персоналом как ключевым фактором достижения целей, контроль и т. д.

Для менеджера полезны фундаментальные знания из областей психологии, социологии, социальной психологии, педагогики.

Специфические особенности управленческого труда:

- системный умственный труд (организационно-административная, воспитательная, информационно-техническая деятельность);
- опосредованное участие в процессе через труд других работников;
- предмет труда – информация;
- средство труда – организационная и вычислительная техника;
- результат труда – управленческое решение.

Формы и методы управления коллективом и отдельной личностью – *это стили управления.*

Отечественные и зарубежные специалисты разработали различные модели стилей руководства (управления), среди которых можно выделить две большие группы:

- «одномерные» – обусловлены только одним фактором;
- «многомерные» – комплекс взаимодополняющих подходов, каждый из которых независим от других и может осуществляться наряду с ними [6].

К «одномерным» стилям управления относятся: авторитарный, демократический, либеральный (нейтральный или «попустительский»). Данные стили разработаны в 1930-е годы эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левиным (1890–1947).

Авторитарный стиль заключается в сосредоточении власти в одних руках и не допускает других к участию в принятии решений (теория «Х»). Согласно этой теории обыкновенный человек ленив, страдает отсутствием честолюбия, избегает ответственности и предпочитает, чтобы им руководили. Поэтому необходимо строго следить за деятельностью подчиненных и, исходя из ситуации, или награждать их, или наказывать.

Демократический стиль предполагает делегирование властных полномочий подчиненным и привлечение их к процессу принятия решений (теория «Y»). Согласно данной теории все работники обладают

потенциалом роста, способностью брать на себя ответственность и готовностью стремиться к достижению целей организации. Роль руководителя – помочь людям самим распознавать и развивать эти качества. Автор теорий «Х» и «У» – Дуглас МакГрегор.

Стиль невмешательства предполагает, что руководитель выступает в роли консультанта, старается не навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует данный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, творческим отношением к делу. Такой тип руководителей описал Уильям Оучи (теория «Z»). Согласно данной теории руководитель добивается преданности подчиненных путем внимательного к ним отношения. Организация дает сотрудникам гарантию занятости, возможности продвижения по службе и решения проблем всей группой, а руководитель работает вместе с подчиненными, стремясь к достижению целей организации.

Еще одну классификацию руководства или стилей управления предложили Р. Блейк и Д. Мутен [26]. Основой послужили критерии руководства, сосредоточенного на работе, и руководства, сосредоточенного на человеке. В соответствии с этим была построена управленческая решетка, включающая пять основных стилей руководства (рис. 4).

Отношение к производству	9.1							9.9
				5.5				
	1.1							1.9
	Отношение к человеку							

Рис. 4. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Мутена.

Стиль 1.1 – обедненное руководство. При таком управлении руководитель не оказывает давления на сотрудников с целью достижения лучших результатов труда, но и не заботится о них.

Стиль 1.9 – управление в духе загородного клуба. Это стиль с низкой ориентацией на решение задач, стоящих перед организацией (руководитель не оказывает давления на сотрудников и не заботится о ре-

зультатах труда), и с высокой ориентацией на удовлетворение интересов персонала.

Стиль 9.1 – управление по задачам. Стиль с высокой ориентацией на решение стоящих перед организацией задач и полным пренебрежением интересами персонала.

Стиль 5.5 – организационное управление. Стиль со средними показателями производительности труда, которые достигаются путем компромисса между требованиями к результатам труда и интересами сотрудников.

Стиль 9.9 – групповое управление. Это идеальный стиль управления, при котором достигается оптимальная согласованность между требованиями к результатам труда и интересами работников

Характер труда менеджера определяется тем, что он реализует функцию *руководства*. При этом перед ним стоит задача – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия её звеньев. Все типы работы разнообразны (до 200 видов действий в день). Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях:

- управляющий;
- лидер;
- дипломат;
- воспитатель;
- инноватор;
- просто человек.

В процессе общения он выполняет три роли: координатор, информатор, принимающий решения.

В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Это означает, что руководитель должен в своей практической деятельности применять тот стиль управления, который даст наибольший эффект (быстрее приведет к цели) в конкретно сложившихся условиях. Стиль руководства определяется характером деятельности организации, ее культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами [8].

3.2. Вопросы для обсуждения

1. Как бы вы охарактеризовали различные трактовки термина «менеджмент» – как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие? Прокомментируйте ваш ответ.

2. Что представляет собой менеджмент как вид деятельности и как искусство?

3. Какими личностными качествами, на ваш взгляд, должен обладать менеджер?

4. Какова роль менеджера в социально-экономических системах?
5. Предприниматель (термин был введён в литературу в начале XIX века французским экономистом Ришаром Кантиллоном) – предприимчивый, практичный человек, который берёт на себя риск, связанный с организацией нового вида услуг, продукции, идеи, предлагаемых обществу. Являются ли, на ваш взгляд, синонимами термины «менеджер» и «предприниматель»?
6. Как изменение внешней среды организации воздействует на стиль руководства?
7. «Бизнесмен» (от businessman – деловой человек) – это владелец капитала, который его вкладывает для получения прибыли путем создания и реализации продукции или услуг. Являются ли синонимами термины «менеджер» и «бизнесмен», «предприниматель» и «бизнесмен»?
8. В чем проявляется адаптация стилей руководства к деловым ситуациям?
9. В чем различие между управлением и лидерством?

3.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Найдите определение следующим терминам: креативный менеджмент, драйв-менеджмент, стресс-менеджмент, джаз-менеджмент, производственный менеджмент, инновационный менеджмент.

Задание 2

На конкретных примерах покажите отличия управленческого труда от других видов трудовой деятельности.

Задание 3

С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы брать человека на управленческие должности и по каким причинам?

Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны для каждого из менеджеров:

- генеральный директор транспортно-коммерческой компании;
- менеджер по продажам автозапчастей;
- руководитель департамента транспорта Приморского края;
- инспектор безопасности движения;
- менеджер офиса страховой компании.

Задание 4

Предположите, что вы решили создать свое собственное дело – автошколу. Кем вы будете – менеджером, бизнесменом или предпринимателем? Какие принципы менеджмента, разработанные Анри Файолем, будут для вас наиболее актуальными?

Задание 5

Разработайте мероприятия по ликвидации бюрократических явлений на конкретном участке (например, в учебном заведении, на предприятии). С этой целью:

- 1) выявите имеющиеся бюрократические черты в существующем стиле руководства;
- 2) предложите мероприятия, которые, на ваш взгляд, ликвидируют негативные стороны деятельности данного участка;
- 3) обсудите эти мероприятия и разработайте конкретные рекомендации, позволяющие их выполнить.

Задание 6

Ниже приведены высказывания менеджеров:

1. Для меня на первом плане всегда стоят производственные проблемы. Я борюсь за свои идеи и стиль управленческого поведения. Если возникают конфликты, я их устраняю методом принуждения. Я требователен и к себе, и к другим.
2. Я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, то стараюсь быть в стороне. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо. Я нейтрален и поэтому редко раздражаюсь.
3. Для меня важно, чтобы принимаемые решения были творческими, трудными, но реальными, чтобы они встречали понимание и одобрение других. У меня есть собственные убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, прислушиваюсь к мнению других. Если возникают конфликты, я стараюсь выяснить причины и решить проблемы. Меня волнуют как проблемы производства, так и благополучие, и настроение людей.
4. Для меня важно сохранять добрые отношения с людьми. Я стараюсь не допускать возникновения конфликтов. Если же они возникают, пытаюсь их разрешить методами уклонения и сглаживания. Я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора. Я со всеми на ты. Мне недостает требовательности к себе и подчиненным.
5. Для меня важно достижение поставленных целей, даже если средства достижения целей не всегда безупречны. В конфликтных ситуациях стараюсь быть объективным и справедливым. При появлении новых идей, альтернативных вариантов, отличных от моих собственных убеждений, готов пойти на компромисс. Стремлюсь поддерживать в коллективе хороший микроклимат и обеспечивать его ритмичную работу.

Задание. Проанализировав приведенные выше высказывания:

- а) отметьте то из них, которое в большей мере отвечает вашему представлению о типе управленческого поведения;
- б) определите тип управленческого поведения каждого менеджера согласно «решетке» Роберта Блейка и Дж. Моутона.

Задание 7

Заполните пропущенные строки в табл. 5.

Таблица 5

Характеристика стилей управления

Характеристика стилей управления (руководства)	Стиль		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения	Единоличный		
Способ доведения решения до исполнителя		Предложение	
Распределение ответственности		В соответствии с полномочиями	
Отношение к инициативе подчиненных			Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов		
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию		
Отношение к дисциплине		Разумное	
Отношение к стимулированию			Нет четкой ориентации

Задание 8

Деловая игра «Выборы». Разделитесь на четыре группы. На первом этапе игры задача каждой группы – подготовить предвыборную речь кандидата на роль генерального директора одного из российских предприятий (по вашему выбору). Кандидатами могут быть Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу. Группы готовят свою речь согласно подходам и позициям своего кандидата, пытаясь применить их к нынешним российским реалиям. На втором этапе кандидаты выступают со своими программами, а представители других групп задают им вопросы. На третьем этапе происходит голосование (за кандидата своей

группы голосовать нельзя). Побеждает группа, набравшая по итогам голосования наибольшее число голосов.

3.4. Тесты для самопроверки

1. Субъектом управленческой деятельности является:

- а) менеджер;
- б) персонал;
- в) коллектив;
- г) магазин.

2. Суть управления состоит:

- а) в выработке, принятии и реализации управленческого решения;
- б) в исполнении управленческого решения;
- в) в достижении прибыли организацией;
- г) в устранении конкурентов.

3. К объектам управления не относится:

- а) аптека;
- б) производственный участок;
- в) магазин;
- г) директор.

4. Менеджер – это:

- а) собственник;
- б) предприниматель;
- в) руководитель организации;
- г) наемный работник, осуществляющий управление хозяйственной организацией или ее частью.

5. Основное различие между авторитарным, демократическим и номинальным стилями менеджмента состоит в следующем:

- а) авторитарный стиль менеджмента характеризуется единоличным принятием решений и централизацией властных полномочий;
- б) авторитарный стиль менеджмента состоит в единоличном использовании властных полномочий;
- в) демократический стиль менеджмента отличается принятием решений с участием подчиненных и делегированием части полномочий;
- г) демократический стиль менеджмента состоит в уважительном отношении к подчиненным;
- д) номинальный стиль менеджмента состоит в делегировании своих прав по принятию решений подчиненным;

е) номинальный стиль менеджмента характеризуется уклонением от принятия самостоятельных решений, из-за боязни личной ответственности.

б. Суть управления состоит:

- а) в выработке, принятии и реализации управленческого решения;
- б) в исполнении управленческого решения;
- в) в достижении прибыли организацией;
- г) в постановке цели.

7. Процесс достижения целей организации руками других людей – это:

- а) менеджмент;
- б) организация;
- в) структура;
- г) лидерство.

8. Принцип единоначалия заключается в следующем:

- а) каждый работник должен получать полномочия только от одного руководителя и отвечать только перед ним;
- б) обеспечение согласованности деятельности отдельных субъектов и объектов системы управления;
- в) количество работников, которым может эффективно управлять один руководитель;
- г) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнения.

9. Стиль руководства, при котором присутствует централизация власти в руках одного руководителя; ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчинёнными – это:

- а) авторитарный стиль;
- б) демократический стиль;
- в) либеральный стиль;
- г) коммунистический стиль.

Тема 4. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Основные вопросы для изучения темы

Понятие метода управления

Классификация методов управления

Характеристика административных методов управления

Экономические методы управления и их характеристика

Социально-психологические методы управления

Условия эффективного применения различных методов управления

Основные термины и понятия

Методы менеджмента	Социально-психологические методы
Средства управления	Распорядительное воздействие
Регламентирование	Организационное нормирование
Психологические методы воздействия	Организационно-административные
Социологические методы	
Экономические методы	

4.1. Краткое содержание лекции

Реализация функций и принципов управления осуществляется путём применения различных методов.

Методы менеджмента можно определить следующим образом:

- как систему правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений;
- как совокупность приёмов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей;
- как способы, при помощи которых реализуются функции управления;
- как способы использования средств управления.

Средства управления – это то, с помощью чего можно управлять. Методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Систематизация методов менеджмента весьма условна ввиду их многочисленности и разнообразия (рис 5).



Рис. 5. Классификация методов менеджмента

Административные (организационно-распорядительные) методы основываются на принципе единоначалия, дисциплины и ответственности. Таким образом, они предполагают, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, зачастую основанном на принуждении. Данная группа методов применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если поддается инициатива подчиненных.

Административные методы управления оказывают прямое воздействие на управляемый объект (любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению) через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль их выполнения, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины. Они необходимы для поддержания дисциплины труда и обеспечения организационной четкости, которая необходима для эффективной работы персонала. Организационно-административные методы управления базируются на следующих основах:

- системе законодательных актов страны;
- системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
- системе разрабатываемых в организации планов, программ, заданий;
- системе оперативного управления.

Внутри организации взаимоотношения менеджеров и их подчиненных регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.

В каждой организации происходит подчинение работников вышестоящим начальникам.

Организационно-распорядительные методы осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Инструктирование – метод руководства, основанный на передаче подчиненному правил выполнения должностных операций. При инструктировании органически сочетается административное предписание и обоснованный совет руководителя по выполнению порученного задания. Формальное инструктирование в схеме отношений «руководитель – подчиненный» часто не достигает цели из-за разрыва между словом и делом.

Наставление – метод однократного применения со стороны руководителя: если он пытается повторно наставлять, то теряет авторитет.

При использовании методов организационного воздействия на персонал не указываются конкретные даты и определенные лица, они основаны на типовых ситуациях. По мнению Г.Я. Гольдштейна, к числу *организационных методов воздействия* необходимо отнести регламентирование, нормирование, организационное проектирование.

Регламентирование как метод управления определяет деятельность, которой должен заниматься работник управления, занимающий руководящую должность. Оно реализуется положениями о структурных под-

разделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности, меру ответственности подразделений и служб организации и их руководителей, а также и подчиненных. Также к регламентированию можно отнести устав фирмы, внутрифирменные стандарты, правила планирования, учета. *Организационное нормирование* включает в себя большое количество нормативов относительно всего управления организацией: правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма сотрудников, увольнения, перевода, командировок.

Регламентирование и нормирование являются базой *организационного проектирования* новых и действующих фирм. Оно предполагает наличие перечня задач, стоящих перед менеджментом организации, и функций, которые должны выполняться в процессе управления.

Акты организационного воздействия являются нормативными. *Распорядительное воздействие* административных методов управления направлено на достижение поставленных (наиболее перспективных) целей управления. К числу *методов распорядительного* воздействия относятся: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, рекомендации, координация работ и контроль исполнения.

Организационно-распорядительные методы предполагают однозначное действие руководителя, продиктованное приказом или распоряжением, или нормативным актом, для воздействия на персонал, то есть на подчиненных.

Экономические методы управления персоналом – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации, они направлены на экономическую заинтересованность работников, повышение эффективности работы, активизацию деятельности путём экономического стимулирования, создания благоприятных экономических условий для функционирования и успешного развития организации.

На данном этапе развития менеджмента прямое экономическое воздействие на персонал выступает в таких формах, как технико-экономическое планирование, хозрасчет, экономическое стимулирование, участие в прибылях путём приобретения ценных бумаг. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

Социально-психологические методы – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Их особенность заключается в том, что используются в значительной степени неформальные факторы, интересы группы, коллектива, в процессе управления персоналом. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производи-

тельность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться).

Создание в производственном коллективе такой ситуации, которая ориентирует каждого работника на раскрытие всех своих потенциальных возможностей и тем самым способствует повышению эффективности производства, – цель социально-психологических методов управления. Они предполагают изучение социальных и психологических условий труда в производственных коллективах, их влияния на состояние личности, а через нее – на результаты производственной деятельности. В основе этих методов лежат законы социологии и психологии. Эти виды методов делятся на социологические и психологические.

Социологические методы управления служат для оценки места и назначения сотрудников в коллективе, для выявления неформальных лидеров и обеспечения им поддержки, использования мотивации персонала для достижения конечного результата труда, предупреждения межличностных конфликтов в коллективе, а также для обеспечения эффективных коммуникаций. К числу социологических методов управления персоналом относят моральное стимулирование (а точнее использование мотиваций сотрудников), социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы воздействия направлены на регулирование отношений между людьми. Они, как правило, индивидуальны и ориентированы на конкретную личность. Особенность этих методов – направленность на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение, что позволяет сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач. К ним относятся: психологическое планирование, методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения, способы психологического воздействия на персонал.

Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных, экономических и социально-психологических методов.

4.2. Вопросы для обсуждения

1. Какова взаимосвязь между методами управления, потребностями и мотивацией?
2. Метод управления и стиль управления – есть ли общее в этих понятиях?

3. Почему невозможно применение одного и того же метода в различных ситуациях и в различных сферах полномочий и компетентности работников?

4. В чем отличие воздействия прямых методов от косвенных при управлении коллективом?

5. Какие качества необходимы руководителю, чтобы правильно подбирать методы управления людьми в организации?

6. Какие знания необходимы руководителю, чтобы правильно подбирать методы управления людьми в организации?

4.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

На конкретных примерах покажите применение администрацией вашего учебного заведения различных методов управления и стилей руководства.

Задание 2

Заполните таблицу методов управления.

Таблица 6

Методы управления

Характеристики методов управления	Социально-психологические	Экономические	Административные
1. Основа применения			Угроза наказанием
2. Подходы к реализации		Адаптивные к ситуации	
3. Требования к субъекту	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность		
4. Организационное воздействие			
5. Административное воздействие			
6. Материальное воздействие			
7. Моральное воздействие			

Задание 3

Перечислите, какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы прокомментируете утверждение: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

Задание 4

Определите, какой классификационный признак объединяет выделенные группы методов менеджмента

Таблица 7

Виды методов менеджмента

Классификационный признак	Методы менеджмента
?	– проектирование
	– ориентация
	– регламентация
	– нормирование
	– расстановка
	– документирование
?	– инструктирование
	– распорядительство (приказ; распоряжение; устные указания; резолюция)
	– наказание
?	– поощрения
	– постановка общих целей
	– создание условий для самостоятельной деятельности
?	– формирование системы экономических стимулов
	– социальные (пропаганда; моральное стимулирование; привлечение работников к управлению; методы обучения)
	– психологические (методы отбора и подготовки кадров; методы гуманизации труда; методы формирования рабочих групп)

Задание 5

Из перечисленных ниже методов выделите экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические:

инструктирование, метод экспертных оценок, эконометрические модели «затраты–выпуск», премирование, приказ, должностная инструкция, анкетирование, психоанализ, сценарии развития, убеждение, индексный метод, наблюдение, штраф, формулирование гипотезы, хозрасчет, верификация, показатели вариации, ценообразование, нормирование, корреляционно-регрессионный анализ, прогнозирование, моральное поощрение, регламентирование, социальное планирование, внушение, рекомендация, личный пример, постановление, финансирование, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, организационное проектирование, создание и поддержание морального климата в коллективе, резолюция.

Задание 6

Заполните табл. 8.

Таблица 8

Плюсы и минусы методов управления

Метод	Объект влияния	Плюсы	Минусы
Прямой			
Влияние через убеждение	Человек, который поддается воздействию	Можно использовать внутреннюю мотивацию, поэтому не тратятся материальные ресурсы организации	Необходимо продолжительное воздействие на объект
Влияние через приказ			
Косвенный			
1.			
2.			
3.			
4.			

Задание 7

Приведите из практического опыта два-три примера эффективного и неэффективного влияния методов управления менеджера и объясните, почему невозможно применение одного и того же метода в различных ситуациях и в различных сферах полномочий и компетентности работников.

Задание 8

В самый напряженный период завершения производственной программы на предприятии один из сотрудников трудового коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы, которая оплачивается по сдельно-премиальной форме. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как бы вы поступили на месте руководителя подразделения? Какие методы воздействия на персонал использовали бы?

4.4. Тесты для самопроверки

1. Система правил, процедур способов воздействия на объект управления – это:

- а) принципы менеджмента;
- б) методы менеджмента;
- в) виды менеджмента;
- г) подходы в менеджменте.

2. Метод, при котором привлекается большое количество людей в процессе принятия решения – это:

- а) генерирование идей;
- б) системный анализ;
- в) экспертный анализ;
- г) попарное сравнение.

3. Эффективная система управления НЕ предполагает:

- а) комплексного взгляда на систему управления в целом;
- б) иерархической упорядоченности управленческих процессов;
- в) целевой направленности менеджмента;
- г) сочетания централизации и децентрализации управления;
- д) автократизации управления.

4. Воздействия, включающие убеждения, относятся:

- а) к организационно-распорядительному методу;
- б) к социально-психологическому методу;
- в) к экономическому методу;
- г) к социологическому методу.

5. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей – это:

- а) модернизация;
- б) маркетинг;
- в) менеджмент;
- г) планирование.

6. К группе организационно-распорядительных методов относится:

- а) должностная инструкция;
- б) приказ;
- в) премирование;
- г) беседа;
- д) убеждение.

7. В качестве основного экономического метода управления выступает:

- а) система премирования;
- б) система социально-психологического воздействия;
- в) минимизация издержек;
- г) увеличение прибыли.

8. Одним из эффективных психологических методов считается:

- а) инструктирование;
- б) приказ;
- в) премирование;
- г) беседа;
- д) убеждение.

9. Дословно с греческого слово «метод» обозначает:

- а) способы исследования;
- б) система действий достижения определенной цели;
- в) верно (способы решения конкретных задач);
- г) нет верного ответа.

10. Понятие «метод управления» отличается от понятия «стиль управления» следующим:

- а) метод управления – это способ осуществления управленческих работ и функций;
- б) метод управления – это способ нахождения решений управленческих задач;
- в) стиль управления – это совокупность постоянно применяемых методов управления;

г) стиль управления – это совокупность постоянно применяемых менеджером способов воздействия на подчиненных, а также способов общения с другими менеджерами.

11. Выберите экономические методы управления персонала:

- а) бонусы, участие в прибыли;
- б) участие в управлении, отношение руководства;
- в) профессиональный рост, карьера;
- г) аттестация работника, должностные инструкции, распоряжения;
- д) комиссионные с продаж.

Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

Основные вопросы для изучения темы

Управленческий процесс в менеджменте

Функции менеджмента

Виды функций управления

Управленческий цикл менеджмента

Основные понятия

Функции управления

Организация

Общие функции управления

Контроль

Специальные функции управления

Управленческий цикл менеджмента

Структура функции управления

Координация

Планирование

Распорядительство

Мотивация

Распорядительство

5.1. Краткое содержание темы

Управление рассматривается как процесс, состоящий из серии (суммы) непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются *функциями менеджмента*.

Функции управления – это совокупность видов управленческой деятельности, объективно необходимых для осуществления процесса управления. Процесс реализации функции управления представляет собой последовательность действий по осуществлению функции управления.

Структура функции управления – это характеристика функции управления, определяющая совокупность и взаимосвязь действий, связанных с осуществлением соответствующей функции.

Все функции управления можно разделить на *общие*, присущие всем системам управления, и *частные* (специальные), отражающие специфику организации.

Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Впервые общие функции управления были выделены французским практиком и ученым Анри Файолем в работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Впоследствии общие функции управления были расширены и в настоящее время включают в себя: планирование, организацию, распорядительство, координацию, контроль, мотивацию (работа с кадрами, управление персоналом).

1. *Планирование* включает в себя выбор цели, стратегии, линии поведения, разработку программ и процедур их проведения. Оно распространяется на все уровни и подразделения и представляет собой количественную формализацию целей и задач предприятия.

2. *Организация* заключается в создании задуманной структуры ролей и осуществляется посредством:

- определения видов деятельности, необходимых для достижения целей;

- группировки этих видов деятельности;

- закрепления отдельных видов деятельности за определенными менеджерами;

- делегирования полномочий для осуществления отдельных видов деятельности;

- координации полномочий;

- обеспечения коммуникации в организационной структуре.

3. *Распорядительство* состоит в том, что менеджер должен много работать со своими подчиненными, доводя до них цели и задачи предприятия, а также координировать их работу. Эта функция эффективно работает, когда управляющий является еще и лидером. Задача управляющего лидера состоит в том, чтобы координировать деятельность своих подчиненных с ориентацией на конечный результат.

4. *Координация* заключается в согласовании деятельности между сотрудниками и структурными подразделениями организации. Координация осуществляется в формах совещаний, личных контактов руководителей, согласование рабочих планов и графиков и т.п.

5. *Контроль* означает оценку и корректировку деятельности подчиненных для того, чтобы происходящие события соответствовали запланированным. При контроле сопоставляются результаты с целями и планами. При обнаружении отрицательных отклонений должны разрабатываться мероприятия по минимизации возможных последующих отклонений как путем улучшения работы предприятия, так и посредством корректировки плана.

6. *Мотивация (работа с кадрами)* включает в себя учет, оценку, отбор, подготовку кадров для того, чтобы соответствующие ячейки,

соответствующие посты, предусмотренные организационной структурой, были заполнены людьми соответствующей квалификации. Работа с кадрами также подразумевает разработку системы мотивации сотрудников, ориентированную на достижение работниками максимального полезного результата.

Специальные (конкретные) функции управления осуществляются в процессе управления конкретной организацией (функциональной областью организации), характер реализации которых определяется объектом управления. К специальным функциям современного предприятия относят следующие: снабжение, производство, сбыт и маркетинг, управление финансами, управление инновациями, управление персоналом, деловые коммуникации, управление конфликтами, управление рисками, организационное развитие, управление качеством продукции, организационная культура.

По мнению известных специалистов по менеджменту М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, виды управленческой деятельности состоят из четырех основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Функции управления тесно связаны между собой, выполняются непрерывно и в определенной последовательности от постановки задачи до ее решения и образуют так называемый управленческий цикл (рис. 6).

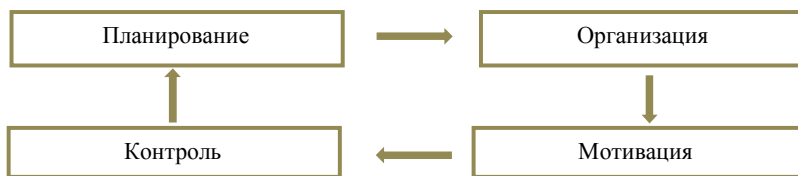


Рис. 6. Управленческий цикл менеджмента

Движение от стадии планирования к контролю возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих.

Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически все функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

Функции управления являются для организации жизненно важными, связующими звеньями между ними выступают процессы принятия решения и процессы передачи информации (коммуникации).

5.2. Вопросы для обсуждения

1. Объясните, почему функции управления занимают ключевое место среди других категорий науки управления?
2. В чем выражается динамизм функций менеджмента? Аргументируйте вашу позицию.
3. По каким основным признакам можно классифицировать функции управления?
4. Дайте характеристику специальных функций управления.
5. Дайте характеристику общих функций управления.
6. Что такое цикл управления?
7. В чём сущность механизма реализации управленческого цикла?
8. Почему управленческий цикл начинается с функции планирования, а не организации?

5.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Докажите на примерах, что общие функции менеджмента – это составные части любого процесса управления.

Задание 2

На примере конкретного предприятия покажите, как взаимосвязаны функции менеджмента. Можно ли считать, что есть важнейшая функция в цикле менеджмента? Почему?

Задание 3

На примере конкретного предприятия дайте характеристику основных функций управления и покажите влияние на них специфических факторов, особенностей конкретных управляемых систем.

Задание 4

Вам необходимо провести конкурс по дисциплине «Принятие лучшего управленческого решения» среди студентов всех курсов вашей специальности. В чем будут заключаться основные функции менеджмента?

5.4. Тесты для самопроверки

1. *Укажите общие функции менеджмента:*

- а) финансовая;
- б) планирование;
- в) коммерческая;
- г) организация;
- д) учетная;

- е) координация;
- ж) контроль.

2. К основным направлениям развития управленческих функций относятся:

- а) разделение (дифференцирование);
- б) появление новых;
- в) сохранение (консервация);
- г) объединение.

3. Управленческий цикл – это:

- а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени;
- б) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными;
- в) выбор целей и план действий по их осуществлению;
- г) комплексность, полнота планирования.

4. Функции управления – это:

- а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени;
- б) комплексность, полнота планирования;
- в) виды управленческого труда, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления;
- г) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными.

5. В процессе планирования принимается решение о том:

- а) ориентированы ли работники на выполнение тактических и стратегических планов организации;
- б) достигли ли показатели результатов хозяйственной деятельности и учета товарно-материальных ценностей;
- в) какой должна быть управляющая подсистема, чтобы достичь целей;
- г) какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей.

6. Планирование помогает избежать следующих недостатков:

- а) комплексности;
- б) неопределенности;
- в) гибкости;
- г) непонятности.

7. *Общих функций управления выделяют:*

- а) 4;
- б) 3;
- в) 2;
- г) 14.

8. *Управленческий цикл начинается с функции:*

- а) мотивации;
- б) планирования;
- в) организации;
- г) контроля.

9. *Связующими звеньями в управленческом цикле выступают:*

- а) управленческие решения;
- б) организация;
- в) коммуникация;
- г) мотивация;
- д) стимулирование;
- ж) объект управления;
- з) менеджеры.

10. *Взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие частей целого – это:*

- а) организация;
- б) система;
- в) структура;
- г) координация.

Тема 6. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Основные вопросы для изучения темы

Сущность планирования

План как результат процесса планирования

Формы и виды планирования

Основные стадии планирования

Основные понятия темы

Планирование

Оперативное планирование

Стратегия

Миссия

Стратегическое планирование

Цель

Стратегические альтернативы

План

Тактическое планирование

6.1. Краткое содержание темы

Планирование – процесс выбора целей и решений, функция, с помощью которой менеджер предопределяет курс своих действий. Цель планирования – обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач. Планирование завершается планом, а операции по составлению плана включают формулировку миссии, прогнозирование целей, анализ внешней и внутренней среды, выработку программных действий, выбор технологий, определение источников и объемов финансирования, установление сроков выполнения, определение ответственных руководителей и кадрового обеспечения.

План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, а также перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных (рекомендательных) показателей растет. Планирование можно классифицировать по нескольким критериям.

По широте охвата:
корпоративное планирование (для всей компании в целом);
планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);
планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

По функции:
производственное;
финансовое;
кадровое;
маркетинговое.

По подфункции (например для маркетинга):
планирование ассортимента;
планирование рекламы;
планирование продаж.

По возможности изменения:
гибкое;
жесткое.

По временному периоду:
долгосрочное планирование – 5 лет и более;
среднесрочное планирование – от 2 до 5 лет;
краткосрочное планирование – до года.

По степени детализации планов:
стратегическое планирование;
тактическое планирование;
оперативное (текущее) планирование.

По обязательности выполнения:

- директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;
- индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и др. деятельности.

Основные принципы планирования:

- единство (все планы подразделений должны быть согласованы между собой);
- детализация (глубина ее определяется целью планирования);
- участие (максимальное число участников позволяет повысить эффективность выполнения работы);
- точность (должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия);
- непрерывность (процесс планирования во времени должен быть непрерывным);
- гибкость (возможность корректировать планы);

– экономичность (затраты на планирование должны быть значительно меньше получаемых выгод).

По соподчиненности в организации планирование начинается с составления стратегических планов. В основе стратегического планирования лежит понятие стратегии.

Стратегия организации – общий, всесторонний, конкретный, долгосрочный план достижения цели (целей), разрабатываемый высшим руководством организации.

Стратегическое планирование представляет процесс моделирования будущего, включая определение целей и формулировку концепции долгосрочного развития.

Можно выделить следующие признаки стратегического планирования:

- цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы;
- носитель идеи планирования – высший менеджмент;
- проблемы планирования – отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования – долгосрочный;
- охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;
- принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Процесс стратегического планирования отражен на рис. 7.



Рис. 7. Этапы стратегического планирования

Рассмотрим основные этапы стратегического планирования.

Миссия организации – это предназначение организации в обществе, её главная общественная цель, то есть то, ради чего она существует. Миссия раскрывает смысл организации, конкретный статус организации.

Цели – это конкретное конечное состояние или желаемый результат. Большинство организаций носят многоцелевой характер.

Требования к целям:

- конкретность;
- измеримость;
- временная заданность (сроки выполнения);
- достижимость.

Оценка и анализ внешней среды. Она даёт возможность выработать стратегию. Необходимо оценить воздействующие изменения на организацию, угрозы и конкуренцию, возможности. Здесь действуют факторы: экономические, рыночные, политические и др.

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Полезно сконцентрировать внимание на пяти функциях для обследования: маркетинг, финансы, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

Изучение стратегических альтернатив. Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы:

1. *Ограниченный рост* – установление целей от достигнутого уровня, скорректированных с учетом инфляции.

2. *Рост* – ежегодное значительное превышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Рост может быть внутренним (расширение ассортимента товаров) и внешним (в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста).

3. *Сокращение* – уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Существует несколько вариантов сокращения: ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации), отсечение лишнего (отделение некоторых подразделений или видов деятельности), переориентация (например, упрощение производственных операций, изменения в ассортименте товаров).

4. *Сочетание* – объединение любых из трех упомянутых стратегий.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями организации, влияют разнообразные факторы (уровень риска, фактор времени и др.).

Для того чтобы реализовать выбранную стратегию, требуется механизм реализации, который включает следующие элементы:

- тактика – конкретные, краткосрочные этапы стратегии;
- политика – общие ориентиры для действий и принятия решения;
- процедуры – это действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации;
- правила – точные указания в конкретной ситуации.

Следует подчеркнуть, что схема стратегического планирования компании является замкнутой. Миссия и процедуры других этапов следует постоянно изменять в соответствии с меняющейся внешней и внутренней средой.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. *Тактику* можно рассматривать как определенные шаги для достижения стратегии. Можно выделить следующие признаки тактического планирования:

- цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы;
- носитель идеи планирования – специалисты из среднего звена руководства;
- решаются однородные проблемы и задачи;
- горизонт планирования – краткосрочность;
- охват – детальный, небольшой спектр альтернатив;
- действия носят регулярный и фиксированный график выполнения.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие.

Текущее, или оперативное, планирование – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год. Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

- выявление проблемы;
- определение возможных действий;
- предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
- анализ возможных последствий;
- окончательный выбор действия.

Текущее планирование, как правило, вызывается необходимостью реагировать на многие факторы.

6.2. Вопросы для обсуждения

1. Какова роль и содержание функции планирования в отечественных организациях в условиях рыночной экономики?
2. «Хорошо спланировано – наполовину сделано». Приведите примеры, подтверждающие это высказывание.
3. По каким критериям можно классифицировать планирование?
4. Какие обстоятельства могут вызвать затруднения в процессе реализации стратегического плана?
5. Сформулируйте понятие стратегии.
6. Можно ли обойтись в компании только составлением стратегического плана или тактического плана?
7. Докажите, что стратегическое, тактическое и оперативное планирование связаны между собой.

8. Можно ли сказать, что планирование – это вид деятельности, наука и искусство?

6.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Предположите, что вам поручили составление стратегического плана. Определите последовательность основных этапов процесса стратегического планирования:

- а) анализ стратегических альтернатив;
- б) выбор миссии организации;
- в) диагностика внутренней среды;
- г) анализ делового и фонового окружения;
- д) выбор стратегии (формирование портфеля стратегии);
- е) оценка стратегии и корректировки;
- ж) реализация стратегии;
- з) определение целей организации;
- и) корректировка стратегии.

Охарактеризуйте каждый этап. Подумайте и изложите, что необходимо вам выполнять самому, а какие этапы стратегического планирования можно делегировать вашему помощнику и почему?

Задание 2

Составьте сравнительную табл. 9. Допишите сравнительные признаки, которые можно использовать при характеристике особенностей планирования.

Таблица 9

Особенности различных видов планирования

Признаки	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
1.			
Горизонт планирования			
Временной охват			
Цель планирования			
Проблемы планирования			

Задание 3

Допустим, вы являетесь директором малой фирмы – СТО и приступаете к разработке стратегического плана. Ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы цели вашего бизнеса?
2. Какая у вас миссия?
3. Какая продукция (услуги) входит в хозяйственный портфель вашей фирмы?
4. Какую стратегию роста вы будете осуществлять и почему?

Задание 4

Представьте, что вы являетесь управляющим автошколы. Сформулируйте миссию фирмы и запишите ее. Проанализировав основные характеристики задаваемых фирмой целей, сформулируйте три основные цели вашей фирмы. Проведите анализ внешней среды, в которой работает ваша фирма, и впишите характеристики угроз и возможностей для фирмы по каждой области.

Таблица 10

Угрозы и возможности организации

	Угрозы	Возможности
Рынок		
Конкуренция		
Социальная среда		
Технология		
Экономика		
Политика		

Проанализируйте внутренние сильные и слабые стороны вашей гипотетической фирмы. Подводя итог анализа, запишите выявленные вами сильные и слабые стороны фирмы.

Таблица 11

Сильные и слабые стороны организации X

Сильные стороны	Слабые стороны

6.4. Тесты для самопроверки

1. Категория менеджеров, которая занимается стратегическим планированием, – это:

- а) функциональный менеджер;
- б) линейный менеджер;
- в) высший уровень управления организацией.

2. Процедура – это:

- а) последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению;
- б) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации;
- в) использование опыта прошлого;
- г) гарантированное выполнение конкретных действий.

3. В планировании НЕ используется принцип:

- а) точности;
- б) объективности;
- в) экономичности;
- г) гибкости.

4. Планирование, организация, регулирование и контроль – это:

- а) обязанность менеджера;
- б) функции менеджмента;
- в) этапы планирования;
- г) новый метод управления.

5. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация, – это:

- а) цель;
- б) миссия;
- в) стратегия;
- г) тактика.

6. В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующий вид планов:

- а) оперативный;
- б) бизнес-план;
- в) стратегический, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.;

г) взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации.

7. Миссия фирмы – это:

- а) максимизация прибыли;
- б) внешнее предназначение фирмы;
- в) цель, связанная со снижением издержек;
- г) мотивация ее персонала.

8. Финансовая стратегия выступает в качестве:

- а) ведущей стратегии;
- б) функциональной стратегии;
- в) корпоративной стратегии;
- г) деловой стратегии.

9. Основным в управлении по целям является последовательность выработки целей:

- а) сверху вниз по цепи инстанций;
- б) снизу вверх;
- в) снизу вверх и сверху вниз;
- г) по матричной схеме.

10. Тактика – это:

- а) долгосрочная стратегия;
- б) краткосрочная стратегия;
- в) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года;
- г) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года.

11. Бизнес-план для менеджеров организации – это:

- а) документ, в основных чертах обеспечивающий организованность работы;
- б) документ, жестко и однозначно регламентирующий предстоящую работу организации;
- в) документ, который может иметь разную степень жесткой регламентации для различных иерархических уровней менеджеров: для одних планы – это «слуга», для других – «господин»;
- г) декларация о намерениях.

12. Цели организации должны быть:

- а) долгосрочными и труднореализуемыми;
- б) легкореализуемыми;
- в) конкретными и измеримыми;
- г) не взаимосвязанными друг с другом.

Тема 7. ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные вопросы для изучения темы

Функция организации как создание реальных условий для достижения целей

Понятие организационных структур

Виды организационных структур, принципы построения организационных структур.

Делегирование

Полномочия и ответственность

Централизация и децентрализация

Основные понятия темы

Структура организации

Звенья управления

Уровни управления

Линейные связи подчинения

Функциональные связи подчинения

Линейная структура управления

Функциональная структура управления

Дивизиональную организационную структуру

Проектная организация

Матричная организация

Организации конгломератного типа.

Иерархия уровней управления

Централизованные организации

Децентрализованные организации

Узкая сфера контроля

Широкая сфера контроля

Полномочия

Линейные полномочия

Аппаратные полномочия

Штабные полномочия

Параллельные полномочия

Рекомендательные полномочия

Делегирование

Ответственность

7.1. Краткое содержание темы

Организационная функция в менеджменте включает:

- создание системы управления, то есть формирование *организационной структуры* управления в соответствии со стратегией организации;
- объединение в единое целое всех элементов организации;

- распределение ответственности и прав между руководителями;
- определение места и роли каждого подразделения организации.

В рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс.

Структура организации – логически обоснованная система взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

В современном менеджменте выделяют два типа организации: *бюрократические* (или *механистические*) и *адаптивные* (или *органические*).

Структуру бюрократической организации разработал немецкий социолог Макс Вебер. *Бюрократия* (*механистическая структура*) – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

В бюрократической системе нижестоящая ступень иерархии находится под прямым контролем вышестоящей. Каждый сотрудник имеет узкие, строго определенные права, обязанности и компетенции. Вакансии заполняют путем назначения на должность при наличии у кандидата диплома и соответствующих профессиональных качеств. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии.

В управленческой практике наиболее распространены следующие типы бюрократических организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

Линейная организационная структура управления. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, то есть лица, полностью отвечающего за деятельность фирмы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной фирме). Это одна из простейших организационных структур управления, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления (рис. 8).

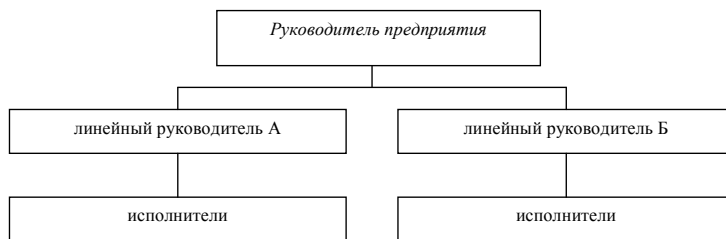


Рис. 8. Линейная структура управления организацией

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов.

Таблица 12

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – единство и четкость распоряжений; – согласованность действий исполнителей; – простота управления (один канал связи); – четко выраженная ответственность; – оперативность в принятии решений; – личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения 	<ul style="list-style-type: none"> – высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления; – отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; – перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; – концентрация власти в управляемой верхушке

Функциональная организационная структура (эффективна для организаций среднего размера) – организация, в которой каждый ее элемент имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности (производство, финансы, маркетинг и т.п.), то есть организационная структура, построенная в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями (рис. 9).

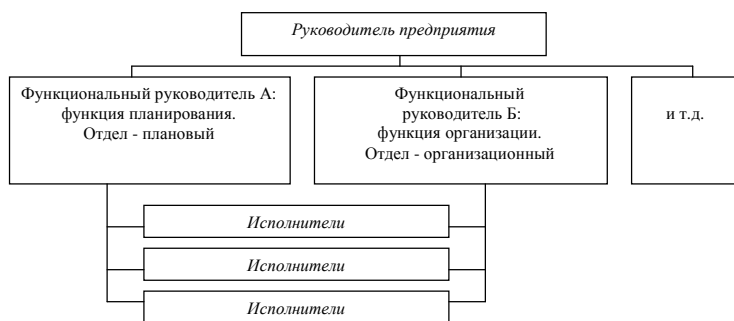


Рис. 9. Функциональная структура управления организацией

Если размер организации или данного отдела велик, то функциональные отделы можно в свою очередь разбить на более мелкие подразделения. Они называются вторичными, или производными. Основная идея функциональной структуры состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допустить перегрузки руководства. При этом необходимо, чтобы подразделения не ставили собственные цели выше общих целей организации. Основные преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления отражены в табл. 13.

Таблица 13

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; – освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; – стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; – исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; – уменьшение потребности в специалистах широкого профиля 	<ul style="list-style-type: none"> – чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений; – трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; – появление тенденций чрезмерной централизации; – длительность процедур принятия решений; – относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.). Иными словами, линейно-функциональная структура управления (рис. 10) состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу, и специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

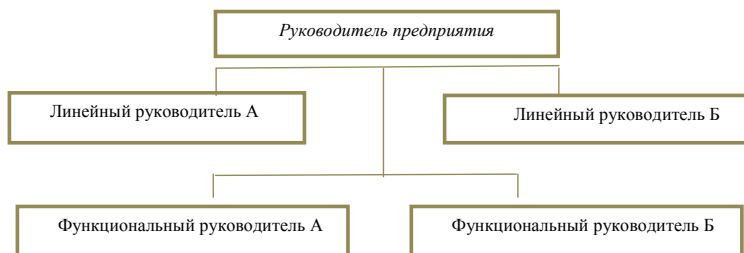


Рис. 10. Линейно-функциональная структура организации

Линейно-функциональные организационные структуры управления наиболее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий, содействуют эффективному выполнению стандартизированных эксплуатационных мероприятий, ориентированы на ценовую конкуренцию. Они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции.

Таблица 14

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; – освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем; – возможность привлечения консультантов и экспертов 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; – недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решения, как правило, в его реализации не участвует; – чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации

В больших организациях, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными, используют дивизиональную организационную структуру (от английского *division* – подразделение). Это такой тип организационной структуры, в соответствии с которым деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг (продуктовые структуры), группам покупателей (структуры, ориентированные на покупателя) или географическим регионам (региональные структуры). Дивизиональные структуры управления широко применяются в компаниях с численностью сотрудников более 1000 че-

ловек, но необходимость ее применения может возникать уже при численности 500–700 сотрудников [31].

Различия между линейно-функциональной и дивизиональной структурами состоят в следующем. Если первая строится по «шахматному» принципу, когда на каждую из функций – линейную или штабную – формируется система служб («шахта»), пронизывающая всю компанию сверху донизу, то при дивизиональной структуре эти «шахты» как бы «выкапываются» на уровне производственных отделений. Иными словами, подразделения получают кроме линейной еще и автономную функциональную структуру (финансовое управление, учет, планирование и т.д.), которая и позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство, и сбыт продукции. В результате управленческие ресурсы высшего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Адекватно реагировать на изменения окружающей среды позволяет использование *органической (адаптивной) структуры*, которая принципиально отличается от бюрократической (или механистической) структуры. Основными типами органических структур являются проектные и матричные организации.

Проектная организация – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команду распускают. Ее члены или переходят в другой проект, или возвращаются к постоянной работе в одном из подразделений организации. Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует усилия на решении одной задачи.

В *матричной организации* члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно (рис. 11).

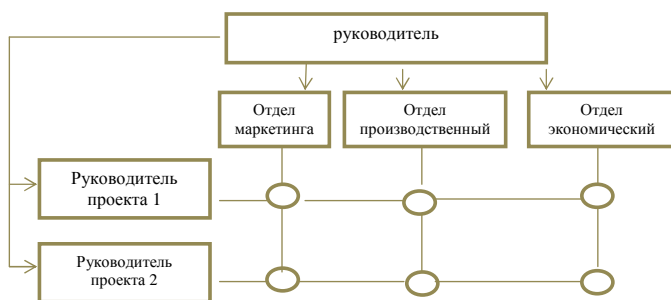


Рис. 11. Матричная структура управления

Руководитель проекта обладает так называемыми «проектными полномочиями». Эти полномочия могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права руководителю проекта делегирует высшее руководство. Основным недостатком матричной структуры – ее сложность. Наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия и часто приводит к конфликтам. К достоинствам структуры можно отнести эффективное использование кадров организации.

Еще одним видом адаптивных организаций являются *организации конгломератного типа*. Такие организации приобретают ту форму, которая лучше всего подходит для данной ситуации. Так, в одном подразделении организации может использоваться функциональная структура, в другом – продуктовая, в третьем – проектная.

Важнейшим этапом построения организационной структуры является определение соотношения полномочий различных уровней управления. *Вертикальное разделение труда*, то есть отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной работы организации. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате *иерархию уровней управления*. Основной характеристикой этой иерархии является *формальная подчиненность* лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Руководители среднего звена, в свою очередь, могут иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой *сферу контроля*.

Различают две сферы контроля: широкую и узкую. *Широкая сфера контроля* – предполагает, что руководителю подчиняется большое количество людей, это приводит к плоской (одно- трех-уровневой) структуре управления. *Узкая сфера контроля* предполагает, что руководителю подчиняется мало людей, это приводит к высокой (многоуровневой – больше трех) структуре управления. Ф. Тейлор считал идеальным соотношение руководителей и исполнителей как 1:3. Многие исследователи считают предельно допустимым соотношение 1:5.

В ходе построения организационной структуры руководитель должен *делегировать* (передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение) подчиненному такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач [26]. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются

централизованными. *Децентрализованные организации* – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение представляет собой *ответственность*. Если сотрудник принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то организация должна предоставить ему требуемые ресурсы.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Различают *линейные, аппаратные, рекомендательные, параллельные полномочия*.

7.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие взаимосвязи существуют между стратегией и организационной структурой?
2. «Организовывать – это значит сначала оценить возможность, а уж потом ставить задачу». Верно ли это?
3. Можно ли назвать пример вида идеальной организационной структуры? Объясните почему?
4. Является ли централизованная организация более жесткой формой управления, чем децентрализованная? Какая, на Ваш взгляд, форма более эффективна в управлении?
5. Возможна ли «демократическая иерархия»?
6. Может ли подчинённый нести ответственность за последствия, происходящие в отделе, если он не принимал полномочия от вышестоящего руководителя? Почему?
7. Чем бюрократические структуры отличаются от адаптивных?
8. По каким причинам подчиненные и руководители блокируют процесс делегирования?
9. Дайте определение «полномочиям». Каким образом определяется объем полномочий в организации?

7.3. Задания или практические упражнения

Задание 1

Предположите, что вы решили создать малую организацию по ремонту и обслуживанию компьютеров. Какую организационную структуру вы выберете и почему?

Задание 2

Определите тип и разновидность организационной структуры управления любой конкретной организации г. Владивостока. Изобразите ее схематично. Дайте характеристику (достоинств и недостатков) данной организационной структуры.

Задание 3

Определите тип организационной структуры управления, используя ее сильные и слабые стороны (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, линейная):

Вариант 1

Сильные стороны	Слабые стороны
Простота организационной структуры;	предъявление высоких требований к линейному руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью одновременно во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.)
полная ответственность линейного руководителя за результаты работы.	отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования, – в работе руководителей практически всех уровней преобладают оперативные проблемы («текучка»)
	малая гибкость и малая приспособленность к изменению ситуации.
	предъявление высоких требований к линейному руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью одновременно во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.)

Вариант 2

Сильные стороны	Слабые стороны
Ориентация на источник прибыли прибыльный продукт	Сложность (много этажей управления), нет быстрой реакции, повышаются затраты на содержание управленческого персонала
децентрализация в условиях специализированных фирм, которая повышает самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность	разобщенность штабной структуры отделений и штаба компании

<p>скоординированное управление, которое положительно проявляется с позиций проведения единой политики фирмы, в том числе на рынке, проведения политики развития персонала в целом, возможности проведения рекламной кампании, имиджа фирмы в целом</p>	<p>основные связи структуры — вертикальные, поэтому имеют общие для иерархической структуры недостатки: волокита, перегруженное управление, плохая взаимосвязь при решении вопросов для всех подразделений, дублирование функций на различных этапах.</p>
<p>обеспечение более тесной связи с партнерами.</p>	<p>сложность (много этажей управления), нет быстрействия, повышаются затраты на содержание управленческого персонала</p>

Задание 3

Определите виды структур управления, представленные на рис. 12, 13, укажите их достоинства и недостатки.

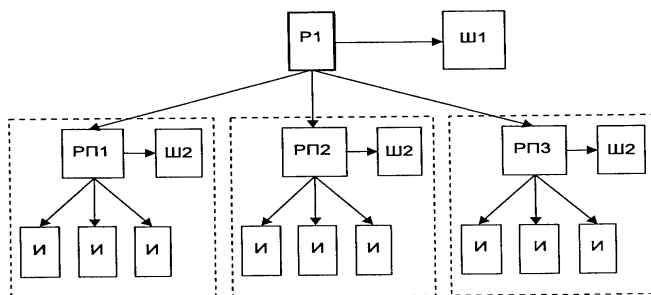


Рис. 12

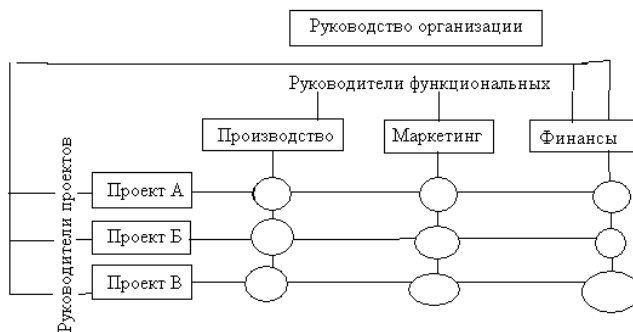
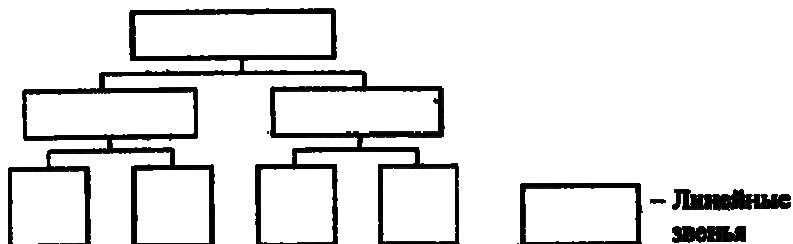


Рис. 13

Задание 3

На примере любого предприятия по направлению вашей подготовки напишите в представленных структурах предприятий рис. 14, 15 в прямоугольники конкретные названия звеньев организационной структуры



7.4. Тесты для самопроверки

1. Разработка и построение организационной структуры предприятия относится к функции:

- а) планирования;
- б) мотивации;
- в) контроля;
- г) организации.

2. Суть делегирования заключается:

- а) в установлении приоритетов;
- б) в передаче полномочий и ответственности;
- в) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- г) в доверии к своим подчиненным.

3. *Централизация в отличие от децентрализации предполагает:*
- а) передачу ответственности за принятые решения;
 - б) сотрудничество в организации;
 - в) концентрацию прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий в одних руках;
 - г) деление в организации работ между ее частями, подразделениями.

4. *Иерархические структуры – это:*

- а) линейная, функциональная, матричная;
- б) матричная, бригадная, проектная;
- в) линейная, функциональная, линейно-функциональная;
- г) матричная, линейная, проектная.

5. *Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:*

- а) гибкой;
- б) саморегулируемой;
- в) стабильной и прочной;
- г) все перечисленное верно.

6. *Основные преимущества матричных структур:*

- возможность быстрого освоения новых изделий;
- б) эффект двойного подчинения;
- в) возможность использования специалистов невысокого профессионального уровня;
- г) сбалансированный кадровый состав организации.

7. *Не нарушается принцип единоначалия в структуре:*

- а) функциональной;
- б) матричной;
- в) линейной;
- г) проектной.

8. *Заместителя исполнительного директора компании по маркетингу относят к:*

- а) функциональному менеджменту;
- б) линейному менеджменту;
- в) высшему уровню управления организацией;
- г) аппаратному (штабному) менеджменту.

9. *Деление организации на отдельные блоки, отделы, подразделения – это:*

- а) децентрализация;

- б) департаментализация;
- в) блокирование;
- г) дифференциация.

10. Жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности характеризуется структура управления:

- а) матричная;
- б) адаптивная;
- в) механистическая;
- г) проектная.

Тема 8. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ

Основные вопросы для изучения темы

Сущность и критерии мотивации труда
Модель процесса мотивации
Теории мотивации труда
Содержательные теории мотивации
Процессуальные теории мотивации
Современные методы стимулирования труда в социально-экономических системах

Основные термины и понятия темы

Мотивация	Иерархия потребностей по А. Маслоу
Мотив	Теория «достижения/власть»
Потребности	Д. Мак-Клелланда
Побуждение	Двухфакторная модель мотивации
Вознаграждение	Модель ERG
Теории мотивации	Процессные теории мотивации
Мотивационный процесс	Теория подкрепления
Положительная и отрицательная мотивация	Теория ожиданий
Базовые (основные) потребности	Теория справедливости
Содержательные теории мотивации	

8.1. Краткое содержание темы

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации [26].

Простая *модель мотивационного процесса* состоит из четырех основных элементов:

- *Внутренние факторы неравновесия*: потребности, желания, побуждения и т.д. На этом этапе возникает желание вновь обрести равновесие (удовлетворить потребности и желания).

- *Поведение*: направленные на восстановление равновесия действия.
- *Результат*: удовлетворённые потребности и желания, которые часто рассматриваются как вознаграждение.
- *Обратная связь*: получаемое вознаграждение определяет восприятие поведения как приемлемого и целесообразность его повторения в будущем.

Большинство исследователей мотивации человека сходятся во мнении, что мотивация человека определяется, в первую очередь, его потребностями. *Потребность* – состояние нужды, недостатка чего-либо, в определенных условиях существенных для нормального существования и развития. Потребность всегда сопровождается чувством неудовлетворенности. Принято выделять две категории потребностей: *первичные* и *вторичные*.

Первичные потребности заложены генетически (являются физиологическими, например, потребность в пище, питье и т.п.), а вторичные обычно формируются в процессе социализации человека и зависят от его жизненного опыта (например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.п.).

Поведенческое проявление потребности, сконцентрированное на достижении цели, является *побуждением к действию*. Цели в этом смысле осознаются как средство удовлетворения потребности. Удовлетворяются потребности *вознаграждением*, то есть тем, что человек считает для себя ценным.

Все существующие *теории мотивации* в зависимости от понимания процесса можно условно объединить в две группы:

- *содержательные* теории мотивации, основывающиеся на выявлении потребностей, они заставляют людей действовать;
- *процессуальные* теории мотивации, основывающиеся на том, как ведут себя люди, что влияет на характер их поведения.

К содержательным теориям мотивации относят иерархическую теорию потребностей А. Маслоу, теорию трех потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторную теорию Ф. Герцберга, теорию выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера, теорию «X и Y» Д. МакГрегора.

Создавая свою теорию мотивации, Абрахам Маслоу опирался на идею наличия у людей множества различных потребностей, которые не являются взаимозаменяемыми, но могут быть упорядочены. Он выделял следующую иерархию (пирамиду) потребностей (от основания к вершине):

- *физиологические потребности* и потребности, связанные с выживанием (голод, жажда, сон);
- *потребности в безопасности* и защищенности;
- *социальные потребности* в любви, сопричастности, общении;
- *потребности в уважении* (продвижение по службе, признание заслуг);
- *потребность самовыражения*.

А. Маслоу выдвинул гипотезу, что в каждый конкретный момент поведение человека определяется самой сильной из неудовлетворенных потребностей. При этом сила потребностей понижается от физиологических потребностей к потребностям в самовыражении по ступеням иерархии потребностей. Поэтому наибольшее внимание привлекают методы удовлетворения потребностей высших уровней.

В теории трех потребностей Дэвида МакКлелланда представлены высшие уровни пирамиды А. Маслоу:

– *Потребность в успехе, достижении*, заставляющая людей достигать стоящих перед ними целей более эффективно, чем они это делали прежде.

– *Потребность в причастности, соучастии*, реализующаяся через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получения от них поддержки.

– *Потребность властвовать* выражается в желании человека контролировать ресурсы и процессы, протекающие вокруг него.

Соответственно, выделяют *три типа менеджеров: достигатели, контактеры и силовики*.

Исследуя мотивацию, Фредерик Герцберг предположил, что эффективность и качество работы сотрудников зависит от двух факторов, *гигиенических*, при отсутствии которых работники не получали удовлетворение от работы, например, условия труда, заработная плата, и *факторов-мотиваторов*, при отсутствии которых ступень удовлетворенности была низкой, однако это никак не влияло на неудовлетворенность сотрудников, например, ответственность, продвижение по службе, профессиональный рост.

К процессуальным теориям мотивации относят теорию ожидания В. Врума, теорию справедливости (равенства) С. Адамса, модель Портера–Лоулера, теорию постановки целей Э. Локка, концепцию партисипативного управления.

Теория ожидания Виктора Врума основывается на использовании трех переменных или отношений:

- взаимосвязи между *затратами труда и результатами*, которая оценивается субъективным ожиданием того, что затраты некоторого определенного количества усилий приведут к получению необходимого результата;

- взаимосвязи между *результатом и вознаграждением*, которая оценивается степенью уверенности индивида в том, что достигнутый в обусловленных пределах результат приведет к получению желательного вознаграждения;

- *привлекательности (валентности) вознаграждения*: полезность, которая связывается индивидом с потенциальным результатом или вознаграждением.

граждением, которые могут быть получены в результате выполнения работы. Она рассматривается в качестве цели или потребности индивида.

Теория справедливости Стейси Адамса гласит, что работник при формировании своей мотивации, то есть настроенности на совершение каких-то действий, исходит из субъективной оценки, в основе которой лежат следующие сопоставления:

- затраты своего труда и ожидаемая оценка его труда, то есть размер ожидаемого вознаграждения;
- адекватные затраты труда другого человека и соответствующее им фактическое вознаграждение;
- сопоставление ожидаемого вознаграждения за собственный труд с вознаграждением других людей за аналогичный труд.

При этом человек делает вывод, что если его труд оценивается, как минимум, не ниже аналогичного труда других людей, то затраты усилий носят оправданный, с его точки зрения, характер, и степень мотивации такого человека, как правило, достаточно высока. Если же сравнение показывает дисбаланс, то человек считает, что имеет место несправедливость.

Вывод теории справедливости: *мотивация работников зависит от относительного вознаграждения в не меньшей степени, чем от абсолютного вознаграждения.*

Модель Портера-Лоулера объединяет теорию ожиданий и теорию справедливости в рамках одной мотивационной модели. В этой модели выделены пять переменных, оказывающих, по мнению авторов, свое воздействие на мотивацию работника: усилия, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результаты деятельности работника зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей работника и его индивидуальных особенностей (восприятие самой процедуры действий) и осознания работником своей роли и значимости в производительном процессе.

Уровень затрачиваемых работником усилий зависит от ценности ожидаемого вознаграждения и его веры в справедливость такого вознаграждения. При этом для работника имеют важное значение как внутреннее вознаграждение (самоуважение, удовлетворение от работы и ее результата, понимание и осознание своей компетентности), так и внешнее (оплата, премия, похвала, продвижение по карьерной лестнице и т.д.).

Вывод модели Портера-Лоулера: *результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.*

8.2. Вопросы для обсуждения

1. Какова сущность мотивационного процесса?
2. Сформулируйте понятия «мотивация», «побуждения», «потребности», «вознаграждения». Как эти понятия используются в процессе мотивации? Какова взаимосвязь этих понятий в мотивационном процессе?

3. Проведите сравнительный анализ содержательных и процессных теорий мотивации.
4. Чем отличаются друг от друга мотивация и стимулирование труда?
5. Чем отличаются внутренние вознаграждения от внешних?
6. Если вас назначат менеджером по персоналу, какой мотивационной теории вы отдадите предпочтение и почему?
7. Что относится к социальной мотивации?
8. Как связана компенсационная политика предприятия с мотивацией персонала?
9. Можно ли мотивировать персонал в условиях ограниченных финансовых возможностей предприятия?

8.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Сравните три содержательные теории мотивации: теорию Маслоу, теорию Герцберга и теорию МакКлелланда, заполнив таблицу или самостоятельно составив схему. Что общего и каковы отличия этих теорий?

Факторы мотивации	Теория Маслоу	Теория Герцберга	Теория МакКлелланда

Задание 2

Мы исходим из убеждения, что человека заставляют действовать так, а не иначе, его потребности. Существует ли другая реальная сила, способная управлять поведением человека? Приведите примеры из жизненного опыта.

Задание 3

На примере одной из известных вам компаний расскажите, какие методы мотивации применяются ее менеджерами и руководителями. В чем их преимущества, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

Задание 4

Найдите в средствах массовой информации (СМИ) примеры успешной и неуспешной мотивации человека. Попытайтесь проанализировать причины успеха или неудачи.

Задание 5

Укажите по три наиболее важных, по вашему мнению, мотиватора для следующих лиц:

- а) для вас лично на работе (или в процессе обучения);
- б) для молодого специалиста, окончившего вуз по вашей специальности;
- в) для квалифицированного рабочего;
- г) для менеджера среднего уровня.

Задание 6

Проанализируйте сложившийся в последние годы уровень потребностей российских работников промышленных предприятий. Внесите эти данные в табл. 15.

Таблица 15

Удовлетворение потребностей работников

Субъекты	Группы потребностей				
	Физиологические	В безопасности и защищенности	Принадлежности причастности	Признания и самоутверждения	Самовыражения
Государство	Устанавливает минимальный прожиточный минимум	Гарантированно пенсионное обеспечение			
Предприятие					
Менеджер					

Задание 7

Управленческие задания – это ситуации реальной управленческой деятельности, которые представлены в виде вопросов или описания определенных событий. Проанализируйте приведенные ситуации и решите, как действовать в том или ином случае.

1. Предприятие находится в кризисных условиях. Возможно ли, чтобы персонал оставался довольным, трудолюбивым и стремился к лучшим результатам, если нет возможности стимулировать персонал материально?

2. В одном из цехов сборки машиностроительного предприятия ряд работников трудится на конвейере, собирая механизмы. Эта работа утомительна и однообразна, но необходима. Руководитель не имеет возможности ни повысить зарплату, ни изменить названия должностей

работников в качестве поощрения. Какие способы мотивации можно использовать в данной ситуации?

3. В компании N руководителям департаментов требуют давать ежегодную оценку работы менеджерам среднего и низшего звена. Какие современные методы оценки работы управленческого персонала можно использовать?

4. Как завершить оценку работы сотрудника? Похлопать его по спине, дать отеческий совет или же конкретные указания о каких-либо деталях работы?

5. Как менеджеру небольшой компании, занимающейся обучением людей автовождению, привлечь компетентных водителей-инструкторов, не затрачивая при этом слишком много средств?

6. Один из лучших сотрудников компании сказал, что ему предложили более высокооплачиваемую работу. Вы не уверены, что сможете что-либо противопоставить этому. Что делать?

7. Профсоюз требует, чтобы для работников после определенного количества лет работы в компании был установлен дополнительный оплачиваемый отпуск. Для чего он предоставляется, что следует делать, какова его выгода для компании?

8. Всегда ли деньги являются средством мотивации для персонала? Почему?

9. Является ли ротация кадров на предприятии формой мотивации труда?

Задание 8

Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий исторический факт. Юлий Цезарь, высадившись со своими легионами в одной из стран, приказал сжечь корабли, на которых они прибыли. Солдаты находились во вражеской стране, последняя связь с континентом исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им осталось только одно – наступать и побеждать. Именно это они и сделали.

Задание 9

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации: «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника, потому что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочита-

таем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции... В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Вопросы

1. Согласны ли вы с позицией А. Морита, что ошибочным является мнение, что деньги – это единственный способ вознаграждения за труд? Аргументируйте свою позицию. Приведите доказательства вашей позиции примерами из личного опыта или средств массовой информации.

2. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Приведите примеры, используя информацию СМИ. Аргументируйте свою точку зрения.

3. Как вы думаете, сработает ли механизм мотивации, используемый в Японии на предприятиях России?

Задание 10.

Предположите, что вы решили создать организацию по ремонту и обслуживанию автомобилей. У вас в подчинении будет 15 человек. Какую организационную структуру вы выберете? Нарисуйте схему подчиненности. Придумайте систему мотивации для персонала разного уровня управления.

Задание 11.

Практикум «Выбор стимулирующего воздействия».

Понимание внешних факторов мотивации личности говорит менеджеру о том, что сделает этого человека «счастливым». Как можно мотивировать каждого из следующих сотрудников?

✓ Арсений, 30 лет. Не женат. Живет отдельно от родителей. Много времени уделяет работе. Любит автомобили. Его собственный автомобиль очень старый, и он мечтает купить новый.

✓ Наталья, 35 лет. Семьи нет. Очень любит путешествовать по стране. Занимается в свободное время спелеотуризмом.

✓ Евгения 40 лет. Воспитывает ребенка одна, и её жизнь вращается вокруг шестилетнего сына. Она хочет, чтобы ее сын хорошо успевал в школе, в которую скоро пойдет.

✓ Ирина, 23 года. Она только что начала работать делопроизводителем и надеется приобрести опыт именно в данной компании, чтобы затем перейти на более высокую должность.

✓ Аркадий, 26 лет. Он мечтает создать собственную компанию. Ради дополнительного заработка он постоянно «халтурит» на стороне.

8.4. Тесты для самопроверки

1. Иерархическая теория потребностей была разработана:

- а) Д. МакГрегором;
- б) Э. Мэйо;
- в) Д. МакКлелландом;
- г) А. Маслоу.

2. Расставьте перечисленные ниже потребности по порядку от низших к высшим, согласно теории иерархии потребностей А. Маслоу:

- а) потребности в безопасности;
- б) потребности в самоактуализации;
- в) потребности в уважении и статусе;
- г) физиологические потребности;
- д) потребности в принадлежности и социальные потребности.

3. Стремление человека быть нужным другим людям проявляется в потребности:

- а) самовыражения;
- б) причастности;
- в) самоутверждения;
- г) власти.

4. Потребности – это:

- а) то, что возникает и находится внутри человека, требует удовлетворения;
- б) процесс побуждения себя и других людей для достижения целей;
- в) процесс использования различных стимулов для мотивирования людей;
- г) стремление человека реализовать себя в своем деле.

5. К содержательным теориям мотивации относят:

- а) теорию Маслоу, Герцберга;
- б) теорию Врума, Адамса;
- в) теорию МакКлелланда;
- г) модель Портера-Лоулера;
- д) нет верного ответа.

6. Процессуальные теории характеризуются тем, что:

- а) оспаривают существование физиологических потребностей и считают, что поведение человека определяют социальные потребности;
- б) поведение человека определяют физиологические потребности;
- в) не оспаривают существование физиологических потребностей, но считают, что поведение человека определяет ситуация;
- г) основываются на иерархии потребностей.

7. Основной постулат теории ожидания:

- а) если вы руководитель, то вам необходимо решить, какие активные потребности движут работниками;
- б) взаимосвязь «затраты труда – результаты – вознаграждение – удовлетворенность»;
- в) взаимосвязь «затраты труда – результаты – вознаграждение – справедливость»;
- г) результативный труд доставляет удовлетворение и способствует повышению результативности труда.

8. Теория МакКлелланда характеризуется тем, что:

- а) не отрицает теорию Маслоу, но потребности делит на две группы факторов;
- б) не отрицает теорию Маслоу и своей потребностью в причастности схожа с социальной потребностью данной теории;
- в) отрицает теорию Маслоу и считает, что основу поведения человека составляет его стремление получить власть;
- г) относится к содержательным теориям.

9. Основной постулат теории равенства:

- а) если вы руководитель, то вам необходимо решить какие активные потребности движут работниками и удовлетворить их;
- б) взаимосвязь «затраты труда – результаты – вознаграждение – удовлетворенность»;
- в) работник оценивает действия руководства с позиции справедливости и несправедливости своего вознаграждения и других работников;
- г) результативный труд доставляет удовлетворение и способствует повышению результативности труда.

10. Стремление человека оказывать влияние на поведение людей проявляется в:

- а) самовыражении;
- б) успехе;
- в) самоутверждении;
- г) власти.

Тема 9. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные вопросы для изучения темы

Сущность контроля, его определение.

Причины, вызывающие его необходимость.

Виды контроля.

Значение и области применения.

Этапы процесса контроля и их характеристика.

Основные понятия темы

Контроль

Контроллинг

Текущий контроль

Предварительный контроль

Заключительный контроль

Внешний контроль

Внутренний контроль

Предмет контроля

Субъект контроля

Инструменты контроля

9.1. Краткое содержание темы

Контроль – как одна из основных функций управления – призван обеспечивать оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития предприятия. Его можно определить как *процесс сопоставления достигнутых результатов с запланированными*. Контроль должен предупреждать появление кризисных ситуаций и, как планирование, с которым он неразрывно связан, является непрерывным процессом.

Целью контроля выступают:

- 1) выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
- 2) обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Объектом контроля являются: средства и предметы труда, персонал, производственные и управленческие процессы.

Предметами контроля являются процессы, проходящие в организации, или ее элементы. Контролируются производственный процесс,

нормы расходования материальных и финансовых средств. Осуществляется технический и технологический контроль, контроль качества продукции и т.д.

Субъектами контроля могут выступать менеджеры фирмы, отделы технического контроля, государственные органы.

К основным *инструментам* выполнения функции контроля можно отнести: наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля может иметь значение ряд критериев: эффект влияния на людей, задачи контроля, его границы, эффективность.

Классификация видов контроля:

– по стадиям производственного процесса: входной, операционный, готовой продукции, транспортировки, хранения;

– по исполнителю: самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный, государственный, международный;

– по принимаемым решениям: активный (предупреждающий), пассивный;

– по степени охвата: сплошной, выборочный.

Различают *внутренний* (самоконтроль) и *внешний контроль*. Эти типы контроля напрямую связаны со стилем управления организацией. При авторитарном стиле преобладает внешний контроль, при демократическом – самоконтроль. На контроль оказывает также влияние характер подчиненных и микроклимат в коллективе.

Финансовый контроль осуществляют на основе разработки системы отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности организации.

Выделяют три основных вида управленческого контроля:

- 1) предварительный;
- 2) текущий (оперативный);
- 3) заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов реализации. Целью такого контроля является определение оптимальности разработанных планов путем моделирования будущей деятельности.

Текущий контроль производится от начала деятельности до момента получения результата. Его цель – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения какой-либо программы. Его цель – получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты.

В управленческом контроле используются следующие типы нормативов: натуральные, затратные, капитальные, доходные, программные, нематериальные, целевые.

В процедуре контроля выделяют три этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставления с ними реальных результатов и принятия необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс разных мер.

Эффективный контроль должен соответствовать следующим требованиям:

- иметь стратегическую направленность;
- охватывать все основные сферы деятельности организации, внешнюю ситуацию и внутренние процессы;
- быть простым и экономичным, то есть, чтобы выгоды, приносимые им, превышали затраты на его проведение;
- быть гибким, то есть система контроля должна приспосабливаться к происходящим переменам;
- учитывать человеческий фактор, то есть быть доброжелательным, не чрезмерным, учитывающим мотивацию.

Контроллинг (от англ. control – руководство, регулирование, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе (на предприятии и др.). Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Основные этапы построения контроллинга:

1. Определение объекта контроллинга.
2. Определение сферы и видов контроллинга.
3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей.
4. Формирование системы количественных стандартов контроля.
5. Формирование системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг.
6. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений.

9.2. Вопросы для обсуждения

1. Для какой цели необходимо проводить контроль в организации?
2. Функция контроля и функция учета – одно и то же?
3. Можно ли проводить контроль, не устанавливая масштаб допустимых отклонений?
4. При каких условиях функция «контроль» переходит в функцию «регулирование»?

5. В чем суть и предназначение «модели охвата контролем» при формировании организационной структуры?

6. Какие причины, самые важные на ваш взгляд, вызывают необходимость контроля?

7. Существуют ли определенные требования, предъявляемые к процессу контроля (проиллюстрируйте примерами).

8. Связаны ли между собой эффективность работы предприятия и эффективность контроля?

9. Какова роль обратной связи в процессе контроля?

9.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Подумайте и изложите, как лучше организовать текущий контроль в Вашей организации по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей?

Задание 2

Приведите примеры ситуаций, где в управленческой практике применялись перечисленные в таблице виды контроля. Заполните табл. 16.

Таблица 16

Описание примеров управленческого контроля

Вид контроля	Пример ситуации	Субъект контроля	Объект контроля	Цель контроля
Общий				
Функциональный				
Предварительный				
Текущий				
Промежуточный				
Заключительный				

Задание 3

Составьте план-схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой научно-исследовательской конференции» по следующим показателям:

1. Ключевой результат.
2. Планируемый результат.
3. Полученный результат.
4. Измеритель.
5. Оценка-вывод.

Задание 4

Составьте план-схему организации контроля на любую ситуацию по вашему выбору по следующим параметрам:

- 1) цели;
- 2) время осуществления;
- 3) предмет;
- 4) измеритель;
- 5) контролирующий орган;
- 6) содержание;
- 7) масштабы;
- 8) планируемый результат;
- 9) полученный результат.

Примеры ситуации: «Организация студенческой олимпиады», «Организация работ по научно-исследовательской деятельности студентов на кафедре», «Организация бизнес-инкубатора» и т. д.

Задание 5

Приведите пример ситуации, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей. Докажите это.

9.4. Тесты для самопроверки

1. Разработка тактических и оперативных мер относится к менеджменту:

- а) стратегическому, направленному на разработку миссии организации, обеспечение конкурентоспособности организации;
- б) общему, направленному на решение общих задач в целом;
- в) оперативному, направленному на практическую реализацию стратегии организации.

2. Сопоставление достигнутых результатов с запланированными относится к функции:

- а) планирования;
- б) мотивации;
- в) контроля;
- г) организации.

3. Контроль – это:

- а) управленческая деятельность, направленная на оценку и учет результатов работы организации;
- б) принятие мер по корректировке всех значительных отклонений от плана;
- в) принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития организации в целом.

4. К субъектам контроля не относятся:

- а) функциональные службы;
- б) работники;
- в) администрация;
- г) конечные результаты.

5. Опережающий контроль характеризуется тем, что:

- а) осуществляется по ходу реализации всех этапов работы;
- б) отслеживает разрыв между реальным состоянием дел организации и ее целями;
- в) осуществляется над внешней ситуацией;
- г) предшествует активной деятельности.

6. С выполнением основной работы одновременно проводится контроль:

- а) стратегический;
- б) выборочный;
- в) оперативный;
- г) итоговый.

7. Предпосылками внедрения самоконтроля НЕ является наличие:

- а) групповых форм работы и принятие решений;
- б) оценка сотрудников и связанные с ней поощрения и наказания;
- в) демократических форм руководства;
- г) здорового морально-психологического климата.

8. После измерения показателей деятельности осуществляется этап контроля:

- а) установление стандартов, норм плановых заданий;
- б) оценка результатов;
- в) корректировка действий;
- г) сравнение стандартов, норм с показателями.

9. К масштабам контроля относятся:

- а) количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;
- б) средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением;
- в) объем, частота, точность и своевременность необходимой для контроля информации;
- г) объем работ.

10. В процессе управленческого контроля полученный эффект количественно определяется с помощью:

- а) показателей эффективности;
- б) критериев эффективности;
- в) норм эффективности;
- г) нормативов эффективности.

11. Параметры контроля имеют вид:

- а) стандартов и нормативов;
- б) количественных показателей;
- в) количественных и качественных показателей;
- г) норм и показателей.

Тема 10. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основные вопросы для изучения темы

Определение понятия «Управленческие решения»
Технология разработки и принятия управленческих решений
Роль решений в процессе управления
Сущность решения и его виды
Классификация управленческих решений
Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения
Этапы процесса принятия решений
Методы принятия и реализации решений

Основные понятия темы

Проблема	Методы принятия решений
Решение	Альтернатива
Управленческое решение	Принятие решения
Процесс решения	Экономическая эффективность
Требования к управленческим решениям	Социальная эффективность

10.1. Краткое содержание темы

Эффективность деятельности предприятий любой формы собственности обуславливается не только возможностями капиталовложений в современное оборудование, но и квалификацией руководителей, уровнем их компетенции, умением предвидеть, вовремя принимать и реализовывать необходимые решения.

Понятие *«решение»* по-разному интерпретируется в разных областях знаний. Общая теория принятия решений, разработанная на основе математических методов и формальной логики, используется в экономике и имеет предпосылки для широкого распространения. С позиции данной теории *«принятие решений»* – это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. *Альтернативой* называют один вариант действий, исключающий возможность реализации другого варианта.

Философская наука трактует «решение» как процесс и результат выбора цели и способа действий.

В экономической литературе понятие «решение» рассматривается как акт выбора и результат выбора (*выбор определенного курса действий из возможных вариантов*). Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется.

В теории управления определение «*управленческое решение*» чаще всего формулируется как:

– как *обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации либо, наоборот, воздержаться от них* [8];

– как *управленческий результат, в котором определена деятельность людей* [28];

– как *продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему* [19];

– как *управленческое решение – основной результат управленческой деятельности* [26].

В основе управленческого решения лежит разрешение *проблемы*.

В процессе управления менеджер принимает огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Управленческие решения *классифицируются* по следующим признакам:

– *по уровню масштаба, например, уровень предприятия, подразделения, отдела, бригады и др.;*

– *по содержанию*. Принимаемые решения могут относиться к определенной деятельности предприятия: экономической, технической, социальной, организационной и др.;

– *по времени действия*. Решения, принимаемые на длительный срок (5 и более лет), являются *стратегическими*, решения, рассчитанные на год или квартал, – *среднесрочными*, на месяц, неделю и сутки – *краткосрочными*. К краткосрочным решениям относятся текущие, оперативные решения, принимаемые для разрешения текущих, частных ситуаций;

– *по форме* – документированные и не документированные (устные);

– *по степени структурированности*: структурированные и не структурированные. Структурированные решения являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов в прошлом (например, закупка товаров, формирование ассортимента, подбор кадров и др.). Структурированные решения называют программируемыми. Неструктурированные решения принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, существенной неполнотой информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов;

- по степени уникальности: рутинные, оптимальные, рациональные, новаторские;
- по надежности исходной информации: на основе надежной информации, рисковые, ненадежные;
- по учету изменения данных: жесткие, гибкие.

Классификация управленческих решений дает возможность систематизировать характеризующие их производственные ситуации, информацию и процедуры, связанные с ее обработкой.

Процесс выработки решения имеет определенную технологию, соблюдение которой способствует обеспечению необходимого уровня качества управленческого решения. Под *технологией принятия решений* понимается совокупность последовательных приемов и способов для достижения цели.

Принятие решения – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.

Процессом принятия решения является последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблемной ситуации и заключающихся в анализе сложившейся ситуации, генерации альтернатив решения, принятии решения и организации реализации его выполнения.

Универсального алгоритма принятия решения, который подошел бы для любой ситуации, не существует.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в процессе принятия решения выделяют 7 этапов (рис. 16).



Рис. 16. Этапы принятия решения

М. Мескон [26] с соавторами считают, что первый шаг на пути решения – это диагностика проблемы или диагноз, полный и правильный. Прежде чем выдвигать альтернативы принятия решения, необходимо обеспечить их реалистичность. Делается это путем выявления не зависящих от организации факторов (ограничений). Например, ими могут выступать нормативные акты или финансовые ресурсы и т.п. На этом этапе проводится анализ каждой из выдвинутых идей, их сравнение, определение «плюсов» и «минусов», сильных и слабых сторон. Для этого может быть использован метод экспертной оценки. Этап выбора наи-

лучшей альтернативы или называемый некоторыми авторами «выбор максимизированной альтернативы», по сути, собственно, и является принятием управленческого решения. Это – основной управленческий акт, который совершается руководителем. Поэтому на следующих этапах – исполнения и обратной связи – задача руководителя заключается в оценке изменений, которые наступают в проблемной ситуации связи с реализуемым решением, то есть в определении, насколько они «вписываются в план» и меняют ситуацию в нужном, желательном направлении.

Методы принятия решений могут быть различными:

1) метод, основанный на *интуиции* – использование накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности менеджера, что помогает выбрать и принять правильное решение

2) метод, основанный на понятии «*здравого смысла*» – использование накопленного практического опыта руководителя;

3) метод, основанный на *научно-практическом подходе*, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

Принятие решения основывается на его эффективности. Под *эффективностью управленческих решений* понимается совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение, получение определенного эффекта. К показателям эффективности разработки управленческих решений относятся:

- срок реализации решения;
- степень обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов);
- многовариантность расчетов;
- наличие прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- расходы, связанные с разработкой проекта решения;
- стоимость реализации решения;
- учет степени риска в реализации решения и др.

В экономической теории различают два вида эффективности: *экономическую* и *социальную*. *Экономическая эффективность* характеризуется отношением полученного результата к затратам в соответствии с формулой.

$$\Xi = \frac{P}{3},$$

где Ξ – экономическая эффективность; P – полученный результат; 3 – затраты.

Показателями экономической эффективности решений могут быть: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Примером показателей социальной эффективности могут быть: степень выполнения заказов потребителей; своевременность выполнения заказа; полнота выполнения заказа; оказание дополнительных услуг; послепродажный сервис; степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

1. Убедительность – подтверждение фактами, серьезными доводами, обоснованиями.
2. Любое решение должно быть личным решением как менеджера, так и каждого исполнителя.
3. Ясность, точность, вразумительность – четкость формулировок.
4. Рассмотрение организации с позиции системного подхода.
5. Возможность реально воплотить решение в жизнь.
6. Учёт возможных последствий каждого управленческого решения для всех блоков организации.
7. Своевременность – реализация в нужный момент или за определённый период времени.
8. Решение должно основываться не только на интуиции, но и на результатах логичного мыслительного процесса, методах менеджмента.
9. Предпочтительнее решение, основанное на знании и применении методов менеджмента, накопленном опыте, суждениях.
10. Принимающий решение не должен бояться инноваций, а должен уметь адаптироваться к новому и сложному.
11. Экономичность – дешёвизна принятия и реализации решения.
12. Эффективность – степень достижения поставленных целей, результата в сопоставлении с затратами ресурсов.

Вопросы для обсуждения

1. В теории управления существует достаточно много определений «управленческого решения». Какое из них вам кажется оптимальным?
2. Приведите классификацию управленческих решений в менеджменте.

3. Каким образом поведенческие факторы руководителя влияют на процесс принятия решений?
4. Опишите процесс принятия управленческих решений.
5. Что такое проблема? Как связана проблема и управленческое решение?
6. Какие показатели могут свидетельствовать об оценке эффективности принятия решений?
7. Опишите известные вам патологии в принятии управленческих решений.
8. Как, на ваш взгляд, влияют нравственные критерии на отношения коллег к решениям в менеджменте?
9. Что вы знаете о возможных решениях при выполнении функции «контроль»?
10. Чем, по Вашему мнению, социальные решения отличаются от экономических? Аргументируйте ваш ответ.
11. Можно ли рассматривать решения в менеджменте как продукт управленческой деятельности? Обоснуйте ваш ответ.
12. Каковы рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений? Согласны ли вы с ними? Поясните вашу позицию.

10.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Используя стандартный алгоритм принятия и реализации управленческого решения, определите последовательность действий при принятии и реализации следующих решений:

- а) определение новых направлений деятельности (выбор компании по своему выбору);
- б) поиск сотрудников на работу (выбор компании по своему выбору);
- в) выбор поставщиков товара в автомагазин;
- г) повышение эффективности работы персонала компании (выбор компании по своему выбору).

Задание 2

«Сражение выигрывает тот, кто решил его выиграть». Л.Н. Толстой.
Объясните слова автора. Приведите примеры из опыта, из средств массовой информации.

Задание 3

Чем коллективное принятие решения отличается от коллегиального? Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений. Составьте сравнительную таблицу.

Задание 4

Приведите хотя бы три примера принятия решений при выполнении функции «мотивация».

Задание 5

Какой этап рационального решения проблемы, по вашему мнению, требует применения социально-психологических методов, какой – организационно-распорядительных, а какой – экономико-статистических? Аргументируйте ваше мнение. Приведите примеры.

Задание 6

Организация «D» стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, что привело к снижению уровня конкурентоспособности выпускаемых ею компьютеров, ее стала вытеснять с рынка организация «E». Чтобы снова успешно завоевать часть рынка, организации «D» необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемых компьютеров, например, изменить конфигурацию монитора. Какие управленческие решения разработали бы вы в данной ситуации, если бы были менеджером организации «D»? Как повлияет ваше решение на качество компьютеров?

Задание 7

Вам необходимо оценить эффективность принимаемого управленческого решения (к любому, можно к заданию 6). Вы разработали три альтернативы:

- 1) выгода от реализации решения равна затратам;
- 2) затраты через некоторое время начинают превышать выгоду;
- 3) выгода через некоторое время начинает превышать затраты.

Задание 8

Предположите, что вы получили должность менеджера по персоналу или специалиста-маркетолога, какой мотивационной теории вы отдадите предпочтение, на каких принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда вы будете акцентировать внимание? Почему?

10.4. Тесты для самопроверки

1. Решение – это:

- а) выбор альтернативы;
- б) концентрированное выражение процесса управления;
- в) соглашение о кооперации;
- г) нет верного ответа.

2. В менеджменте принятие решения – это:

- а) систематизированный процесс;
- б) умение, развиваемое обучением и опытом;
- в) отношения между менеджерами;
- г) нет верного ответа.

3. Понятие «запрограммированные» решения заимствовано из языка:

- а) космонавтов;
- б) прогнозистов;
- в) программистов;
- г) компьютерщиков.

4. Запрограммированные решения являются критерием:

- а) содержания;
- б) продолжительности действия;
- в) структурированности;
- г) направленности.

5. По содержанию самыми сложными в большинстве случаев являются решения:

- а) экономические;
- б) социальные;
- в) организационные;
- г) инновационные.

6. Классификация решений на одно- и многоуровневые относится к:

- а) числу целей;
- б) продолжительности действия;
- в) уровню принятия решения;
- г) глубине воздействия.

7. Первым этапом решения сложной проблемы считается:

- а) сбор релевантной информации;
- б) диагностика проблемы;
- в) составление списка всех альтернатив;
- г) выявление альтернатив.

8. Установка ограничений и критериев для принятия решения – это этап:

- а) первый;
- б) второй;
- в) третий;
- г) четвертый.

9. Если менеджер использует абсолютно новый подход в решении проблемы, то это уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;
- в) селективный;
- г) рутинный.

10. Если у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять, то это уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;
- в) селективный;
- г) рутинный.

11. Требуется инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах, уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;
- в) селективный;
- г) рутинный.

12. Система принятия решений, обеспечивающая углубленную проработку и согласование решений на нескольких уровнях управления, – это:

- а) метод «рингисэй»;
- б) метод теории игр;
- в) метод мозгового штурма;
- г) метод экспертных оценок.

13. Компромисс при принятии решения характеризуется:

- а) установлением некоего среднего результата в споре двух сторон;
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой;
- в) принятием решения, учитывающего мнения независимых сил;
- г) продвижение решения, выгодного руководителю.

Тема 11. КОММУНИКАЦИИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Основные вопросы для изучения темы

- Коммуникации: значение, основные определения
- Виды коммуникаций
- Эффективное использование формальных и неформальных коммуникаций в практике управления
- Коммуникационный процесс
- Требования к коммуникациям
- Преграды на путях межличностных и организационных коммуникаций

Основные понятия темы

Коммуникация	Обратная связь
Информация	Внутренние коммуникации
Коммуникационный процесс	Внешняя коммуникация
Полемика	Формальная коммуникация
Спор	Неформальная коммуникация
Деловая беседа	Вербальная
Деловые переговоры	Невербальная коммуникация
Шум	Преграды в коммуникациях
Монолог	Эффективная коммуникация
Диалог	

11.1. Краткое содержание темы

Коммуникация – это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Коммуникация – это одно из необходимых условий жизни человека в социуме, а коммуникабельность – одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях комму-

никабельность – это совместимость разнотипных систем передачи информации. Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Считается, что если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Относительно конкретной организации (компании) можно говорить как о внешней коммуникации, так и о внутренней. *Внешняя коммуникация* – это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций – удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. *Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации* предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, департаментами и другими подразделениями. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации – создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации.

По структурному или иерархическому критерию выделяется *межуровневая коммуникация, или вертикальная*, – обмен информацией и знаниями осуществляется как по нисходящей (сообщение подчиненным о принятом управленческом решении), так и по восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки).

В управленческой деятельности отдельно выделяется *межличностная коммуникация*, когда отправителем и получателем выступают отдельные индивиды. В процессе межличностной коммуникации важно уметь преодолевать возникающие преграды. Одна из преград, связанных с восприятием в межличностной коммуникации, возникает из-за конфликта между суждениями и убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождения в основаниях суждений могут становиться причиной избирательного восприятия информации. Слова могут иметь разные значения для разных людей, сообщение, сформулированное одним человеком, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации – возникает семантический барьер. Существуют *невербальные преграды* (обмен взглядами, выражение лица, интонация, модуляция голоса и другие характеристики речи).

Еще одним основанием для типологии коммуникации в организации может служить степень их формализации. *Формальная коммуникация* стандартизирует взаимоотношения между коммуникатором в организации, строго регламентируемые организационными нормами, правилами, основными ценностями. *Неформальная коммуникация* основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях. Неформальные связи не носят иерархического характера, но могут быть

как горизонтальными (в подавляющем большинстве), так и вертикальными (например, дружеское общение между лидером и рядовым членом группы). Один из каналов неформальной коммуникации – распространение слухов. Таким образом информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения.

Помимо перечисленных видов в организации выделяют *вербальную* (письменную и устную) и *невербальную* (визуальную) коммуникацию. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений. Невербальные – осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.). Способы обеспечения коммуникации хорошо известны – это слушание, речь, чтение, письмо.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основными элементами процесса можно выделить следующие элементы: *отправитель, сообщение, канал связи, получатель*. Коммуникационный процесс включает этапы, отраженные на рис. 17.

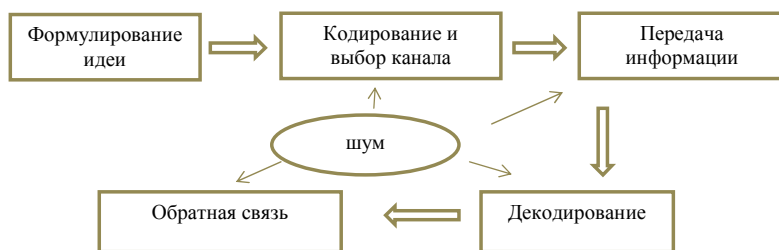


Рис. 17. Коммуникационный процесс

Иногда в процессе коммуникации может возникнуть «шум», источниками которого являются: язык (вербальный и невербальный); различия в восприятии информации; различия в статусе.

Цель коммуникации – обеспечить понимание информации (сообщения), которой обмениваются отправитель и получатель.

Коммуникации могут осуществляться в следующих формах:

– *монолога* – информации, поступающей от отправителя к получателю;

– *диалога* – информации, поступающей от отправителя к получателю и от получателя к отправителю;

– *обратной связи* как реакции на полученную информацию. Для обмена информацией используют символы, к которым относятся

слова, жесты, интонация. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. На коммуникацию руководители тратят от 50 до 90% времени.

В середине 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться новый подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие коммуникационных сетей [34].

Деловое общение является таким видом взаимодействия людей, при котором стиль и манера общения влияют на намерения и притязания собеседника. Субъективный стиль общения создает без всяких усилий ведущего положительный эмоциональный отклик, в то время как авторитарная манера общения вносит напряжение между людьми и провоцирует проявление отрицательных эмоциональных состояний. Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловые переговоры;
- деловая беседа;
- служебные совещания;
- деловые дискуссии;
- публичные выступления;
- споры, полемика, диспуты, дебаты и прения.

Деловые переговоры – это форма делового общения, которая предполагает наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения.

Деловая беседа (в мире бизнеса, менеджмента и политики) представляет собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций, фирм или стран для установления деловых отношений, разрешения конкретных проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Дискуссия (от лат. *discussio* – разбор, рассмотрение, исследование) – это процесс продвижения и разрешения проблем путем выяснения, сопоставления, столкновения, ассимиляции (уподобление, слияние, усвоение), взаимообогащения мнений, точек зрения участников, нахождения правильного решения данной проблемы. Дискуссия как вид делового общения нередко отождествляется с полемикой и спором.

Пolemика – борьба принципиально противоположных мнений, конфронтация, противостояние, противоборство сторон, идей и речей.

Спор – это всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою правоту.

11.2. Вопросы для обсуждения

1. «Коммуникация» и «общение» – одинаково ли значение этих понятий?
2. Чем отличаются категории «информация» и «коммуникация»?
3. Приведите примеры обмена информацией в организации.
4. Перечислите и раскройте организационные и индивидуальные барьеры в коммуникациях.
5. В чем проявляется важность эффективных коммуникаций для руководителей и организаций?
6. Можно ли обойтись без обратной связи в коммуникационном процессе?
7. Какие могут возникнуть препятствия на путях межличностного информационного обмена?
8. Каким образом организация может определить эффективность коммуникаций?
9. Необходимо ли руководителю в процессе коммуникации использовать метод «демагогии»? Приведите примеры.
10. Что такое манипулирование руководителем? Какие формы манипулирования вы знаете?
11. Как распространять слухи и толки, повышающие эффективность управления персоналом?
12. Каким образом электронные средства связи, например электронная почта, могут улучшить коммуникации в современных организациях? Могут ли они оказать негативное воздействие?
13. Некоторые старшие менеджеры отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем те, которые передаются при личном общении. Разделяете ли вы данную точку зрения?
14. Что важнее для менеджеров: умение корректно выражать свои мысли или навыки активного слушания?

11.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Вспомните ситуацию в учебе или на работе, когда информация передавалась по «тайному телеграфу». Насколько точными оказались слухи, как реагировали на них люди? Как менеджерам контролировать передаваемую таким образом информацию?

Задание 2

Подготовьте сценарий проведения совещания творческой группы по одной из проблем развития организации или сценарий переговоров по поставке оборудования вашей компании.

Задание 3

Приведите примеры:

- семантических барьеров обмена информацией;
- барьеров восприятия в коммуникационном процессе;
- барьеров невербального обмена информацией в коммуникационном процессе.

Разработайте примеры нейтрализации коммуникационных барьеров на предприятии (ситуацию придумайте сами или возьмите пример из литературы).

Задание 4

Подготовьте деловое письмо.

Вариант 1. Вашему поставщику с просьбой о поставке дополнительной партии цемента.

Вариант 2. Письмо организаторам Республиканской выставки «Достижение техники» о том, что ваша организация примет в ней участие и что вам требуется дополнительная информация об условиях участия.

Вариант 3. Письмо вашему клиенту о том, что вы отказываете ему в просьбе о поставке 10 кранов (причину придумайте сами).

Помните, что деловое письмо должно включать:

- название и адрес фирмы-отправителя,
- название и адрес фирмы-получателя,
- дату и номер письма,
- приветствие (не обязательно),
- текст письма,
- концовку письма (не обязательно),
- роспись (не обязательно),
- имя и должность отправителя,
- вложения.

С целью упрощения процедуры подготовки писем в международной практике широко используются клише. Некоторые из них приведены в табл. 17 (используйте их для написания писем).

Таблица 17

Основные формы клише

Содержательный признак	Основная форма клише
1	2
Начало письма	Сообщаем, что... В соответствии с... Ссылаясь на... Рады сообщить... Мы узнали из Вашего письма... В ответ на Ваше письмо...

1	2
Просьба	Мы будем (чрезвычайно) благодарны, если Вы... Просим сообщить нам
Подтверждение	Подтверждаем получение Вашего... Мы получили... Рады подтвердить... В подтверждение нашего...
Связующие элементы	В связи с Вашей просьбой... В случае вашего отказа... В сложившихся обстоятельствах... В связи с выше изложенным... В соответствии с заключенным договором... Мы были бы рады иметь возможность...
Окончание письма	Мы хотели бы заверить вас... Будем признательны за... Ожидаем вашего подтверждения... Просим сообщить нам...

*Задание 5**Упражнение «Интерактивные переговоры».*

Студенты разбиваются по парам. Один участник берет на себя роль продавца, другой – покупателя. У каждого участника свои особенные условия и ограничения по предстоящей сделке. Задача участников – провести переговоры и договориться о цене сделки.

*Задание 6**Упражнение «Партнёрские (интегративные) переговоры».*

Преподаватель исполняет роль руководителя, студент – подчиненного. Задача преподавателя – используя интегративный стиль убедить студента выходить на работу в выходные в течение ближайших двух месяцев абсолютно бесплатно. Задача студента – не соглашаться.

Задание 7

Проанализируйте приведенные в табл. 18 помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них и заполните таблицу.

Помехи и барьеры

№	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управ-	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать»,	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы вы- слушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более в 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выра-	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающи- мися представителями разных стран	

Виды барьеров: культурные различия; личностный барьер; языковой барьер; организационный барьер; временной барьер; физический барьер.

*Задание 8**Упражнение «Совещание».*

Небольшое машиностроительное предприятие столкнулось с проблемой (выбрать любую):

- а) сбыта товара;
- б) появлением нового конкурента на рынке, который продает аналогичную продукцию;
- в) вводом эмбарго на поставку необходимых ресурсов из Европы.

Руководителю предприятия необходимо провести деловое совещание по сложившейся проблеме.

Проведите инсценировку данного совещания. Разработайте план совещания. Каждому участнику необходимо подготовить свое выступ-

ление. Количество участников и должностной состав определяет руководитель группы.

Примечание. Факты, цифры, условия –подбирают участники инсценировки самостоятельно.

Задание 9

Упражнение «Интерактивные переговоры».

В инсценировке задания принимают два человека. Один из участников задания отвечает на телефонные звонки в качестве руководителя одной из торговых компаний, а другой – выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения претензий по купленному товару.

Руководителю торговой компании необходимо удовлетворить требования покупателя, отстаивая интересы своей компании.

Задание 10

Упражнение «Оформление служебной документации по самостоятельно подобранной ситуации».

Подберите ситуацию в интернете о возникающих реальных проблемах на предприятии. На основании подобранной ситуации примите управленческое решение и оформите в виде резолюции на служебном документе.

Например:

*Зам. директора
по производству
А.А. Иванову*

Довожу до Вашего сведения, что сроки выполнения плана по выпуску металлорежущих станков срываются ввиду недопоставок комплектующих изделий от поставщика «Ювента».

Начальник цеха №42 В.В Петров 10.12.2008

Задание 11

Упражнение «Оформление служебной документации».

Вы начальник отдела маркетинга. Напишите докладную записку производственного содержания директору предприятия. Используйте пример задания 10.

Задание 12

Упражнение «Оформление служебной документации».

Напишите заявление директору предприятия:

- о приёме на работу;
- о переводе на другую должность.

Задание 13

Работа менеджера рассчитана на использование невербального языка. В кабинете менеджера должны быть три зоны общения: рабочий стол менеджера, стол совещаний, место для неформального общения. Нарисуйте кабинет менеджера. Выделите в нем три зоны общения. Расставьте оптимальным образом мебель в кабинете менеджера. Где должен сидеть руководитель во время совещания?

11.4. Тесты для самопроверки

1. Виды неформальной коммуникации:

- а) слухи, ложь, донос, наушничанье;
- б) инструкции, собеседование;
- в) логическое обоснование работ.

2. По мнению Н. Лумана, коммуникация – это синтез составляющих:

- а) обмен информацией, процесс социального взаимодействия;
- б) информация, сообщение и понимание;
- в) обратная связь, непрерывный обмен информацией.

3. Линейная модель коммуникации Д. Лассуэлла НЕ включает следующие элементы:

- а) кто? (передает сообщение);
- б) что? (передается);
- в) откуда?
- г) зачем?

4. Виды вертикальных коммуникаций:

- а) нисходящая;
- б) неформальная;
- в) внешняя;
- г) восходящая.

5. Создатель сообщений:

- а) получатель;
- б) канал;
- в) источник;
- г) код.

6. Вторичный элемент процесса коммуникации – это:

- а) сообщение;
- б) канал;

- в) информация;
- г) источник.

7. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
- б) доброжелательная атмосфера общения;
- в) желание сторон продолжать коммуникации;
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения.

8. «Кодирование» – это:

- а) выбор способа отправления информации;
- б) выбор способа обозначения содержания информации;
- в) выбор между вербальным и невербальным способами передачи информации;
- г) недопонимание между общающимися.

9. «Шум» в коммуникационном процессе – это:

- а) технические помехи в выбранном канале коммуникации;
- б) все, что может повлиять на искажение информации.

10. Поручение начальника цеха начальнику участка – это:

- а) восходящая коммуникация;
- б) горизонтальная коммуникация;
- в) нисходящая коммуникация;
- г) неформальная коммуникация.

11. Коммуникация – это:

- а) обмен информацией;
- б) планирование личного времени;
- в) система методов управления.

12. Коммуникации без использования слов называют:

- а) неформальными;
- б) формальными;
- в) вербальными;
- г) невербальными.

13. Горизонтальные коммуникации осуществляются между:

- а) внешней средой и организацией;
- б) уровнями управления;
- в) подразделениями;
- г) друзьями.

Тема 12. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ В ОРГАНИЗАЦИИ. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные вопросы для изучения темы

Группа и ее признаки

Понятие и признаки трудового коллектива

Виды групп и трудовых коллективов

Условия, влияющие на эффективность работы в группе

Конформизм и его роль в управлении коллективом

Основные понятия темы

Группа

Рабочая группа

Формальная группа

Неформальная группа

Команда

Комитет

Коллективизм

Групповая динамика

Конформизм

Групповая самоорганизация

Групповое давление

Самоуправление

Единоначалие

12.1. Краткое содержание темы

Группа рассматривается как совокупность людей, которые вступают в такое взаимодействие, когда каждый человек оказывает влияние на других людей и одновременно находится под их влиянием. Группы, формирующиеся для организации деятельности по воле руководства, носят название *формальных*. Их функции – выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. Взаимодействуя между собой, люди объединяются в неформальные группы внутри формальных. *Неформальная группа* – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которая вступает в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Основные *характеристики неформальных групп*:

– социальный контроль;

- сопротивление переменам;
- неформальные лидеры.

Неформальные группы могут объединяться в неформальные организации, которые имеют свою иерархию, задачи, нормы поведения своих членов, лидеров. Группы должны эффективно управляться для достижения общей цели организации, при этом большое значение отводится слаженной работе. Руководитель должен отчетливо понимать, что группа в целом оказывает влияние на каждого члена этой группы и на повышение производительности труда. Изучая вопрос о взаимодействии человека и группы (организации), необходимо начать с анализа факторов, оказывающих влияние на управленческую деятельность и взаимоотношения.

Разновидностью групп выступает *трудовой коллектив* – это объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Он создается руководством, в нем осуществляется разделение труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает *организационным единством* и связано общими целями. Управление должно основываться на *единой воле*, что обеспечивается наличием руководителя, избранного или назначенного собственником имущества. Для трудового коллектива характерны следующие признаки:

- общность целей, которая в идеале обеспечивает сочетание интересов личности, коллектива и общества;
- взаимопомощь;
- наличие определенной организационной структуры, которая обусловлена размерами и задачами организации;
- дисциплина;
- выполнение определенных социальных функций (производство определенных видов продукции, оказание услуг, обеспечение занятости и др.).

Эффективность деятельности коллективов (групп) зависит от целого ряда факторов:

- размеров и половозрастного состава рабочих групп;
- групповых норм;
- сплоченности людей;
- степени конфликтности;
- статуса и функциональных ролей членов группы;
- уровня образования членов группы и других.

Трудовые коллективы функционируют как формальные структуры, где систему ролей и функций, которые выполняют люди по отношению к основным задачам организации. В развитии этой структуры велика роль власти, полномочий, которыми наделяются организации. Ее основные элементы:

- разделение труда (система горизонтальной специализации);
- субординация должностей по вертикали;
- система коммуникаций.

Для деятельности предприятия значение имеют *полномочия* членов трудового коллектива, которые определяются Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Управление трудовыми коллективами, организационным поведением людей всегда протекает в диалектическом единстве двух процессов: *групповой самоорганизации, самоуправления и единоначалия*. Важная задача менеджеров состоит в том, чтобы согласовать эти процессы. Однако полностью это сделать практически невозможно, так как личные, групповые и общеорганизационные цели и интересы участников совместной деятельности различаются.

В зависимости от количества людей, работающих на предприятии, и профиля ее деятельности выделяют: *малые, средние, крупные* предприятия.

В состав любого коллектива входят следующие категории работников:

- 1) *постоянные работники*. Такие люди составляют основу трудового коллектива;
- 2) *временные работники*. Такие люди принимаются на работу на наибольший срок (не более 2 месяцев);
- 3) *сезонные работники*. Таких людей предприятие нанимает на какой-либо период года; это особенно распространено в сельском хозяйстве.

Сам процесс формирования трудового коллектива является достаточно сложным. Он включает в себя 3–5 основных *этапов развития*.

1. *Притирка* – это этап, на котором трудовой коллектив представляет собой не сплоченную группу людей.

2. *Экспериментирование* – это этап, на котором трудовой коллектив функционирует достаточно эффективно, его потенциал постоянно возрастает. На таком этапе целью менеджера становится разработка определенных методов руководства для раскрытия потенциала коллектива.

3. *Эффективность* – это такой этап, на котором люди уже получили определенные профессиональные навыки и опыт.

В любом трудовом коллективе присутствует свой лидер, которым является руководитель. Он должен знать индивидуальные способности каждого сотрудника своего коллектива, стараться создавать возможности роста и развития более сильных сторон, уметь формировать коллектив при объединении большого числа людей и учить их эффективно.

Эффективной считается группа, размер которой соответствует ее задачам и в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера. Групповые нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа *коллективизма*, в котором преобладает здоровый

уровень конфликтности и имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

Силу и влияние коллективу во многом придает *конформизм* (от лат. *conformis* – подобный, схожий) его членов, то есть безоговорочное принятие ими существующего порядка вещей, господствующих мнений, приспособление к ним и отказ от самостоятельных мыслей и действий. *Групповое давление* один из самых сильных способов воздействия на поведение человека в рамках коллектива. Человек, работающий в трудовом коллективе, оказавшись в противостоянии к нему, часто уступает групповому давлению, даже если прав, поскольку в противном случае давление может перерасти в открытое принуждение. В результате формируется групповое единомыслие, основанное на подавлении отдельной личностью своих действительных взглядов и поддержке общего мнения с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Поскольку никто не выражает отличных от других точек зрения, каждый полагает, что все думают одинаково.

Практика управленческой деятельности в современных условиях выработала несколько видов *рабочих (целевых) групп*, которые создаются для выполнения конкретного задания. Так, *группа руководителя (командная)* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Типичная *командная группа* – это президент компании и вице-президенты. Другая группа – это *постоянно действующий комитет* (коллегия, ревизионная комиссия, комиссия по пересмотру заработной платы, группа планирования, правление фирмы и потребительского союза, совет директоров и т.д.). Такая группа не всегда обладает правами принятия решений, но участвует в их подготовке. Отличительной особенностью их является *групповое принятие решений* и осуществление действий. Лица, входящие в комитет, имеют определенные права и обязанности (кроме основных).

12.2. Вопросы для обсуждения

1. Что отличает формальную группу от неформальной?
2. Можно ли утверждать, что трудовой коллектив – это то же, что и рабочая группа?
3. Назовите причины вступления людей в неформальные группы, используя примеры.
4. Может ли неформальный лидер управлять организацией?
5. Опишите факторы, влияющие на эффективность деятельности групп. Каждый фактор проиллюстрируйте примером.
6. Каковы отличительные характеристики трудового коллектива от других видов коллектива?

7. Можно ли утверждать, что трудовой коллектив имеет те же этапы развития, что и группа?

8. Положительный или отрицательный эффект несет проявление конформизма в трудовом коллективе?

12.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Охарактеризуйте свою неформальную группу, используя изученные вами характеристики. Какой из ролей нет в вашей группе?

Задание 2

Можно отметить некоторые различия в подходах к определениям трудовых коллективов. Так, по американским представлениям об управлении процессом труда, в основе действий группы лежат корпоративные интересы и индивидуализм. Японские, китайские и российские ученые в процессе труда представляют как трудовой коллектив, где индивидуум подчинен интересам и целям коллектива, в то же время коллектив защищает и удовлетворяет интересы личности. Другими словами, в первом случае – приоритет частной формы собственности в различных её видах, во втором – в основе общественная собственность на основные средства производства.

Вопросы: Что повлияло, на ваш взгляд, на формирование разных подходов к определению трудового коллектива? Какой точки зрения придерживаетесь вы? Почему?

Задание 3

Научные исследования показывают, что процесс формирования трудового коллектива осуществляется в несколько этапов.

Первый этап представляет собой процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются друг к другу и к руководителю, а он, в свою очередь, изучает своих подчиненных.

Второй этап характеризуется тем, что внутри коллектива формируются микрогруппы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителю. Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю. На этом же этапе выявляются люди добросовестные, но пассивные, не проявляющие инициативы и активности в работе, а также негативно настроенные по отношению к администрации.

Третий этап характеризуется тем, что все члены коллектива предъявляют установившиеся требования друг к другу и к себе. Это

высшая стадия коллектива, к которой должен стремиться каждый руководитель.

Задание: выработайте конкретный план своей работы как руководителя, если коллектив, в который вы пришли работать, находится:

- а) на первом этапе,
- б) на втором этапе,
- в) на третьем этапе.

Используйте для этого следующий примерный план:

- 1) стиль управления;
- 2) организация работы коллектива (постановка задач, ознакомление с правами и обязанностями);
- 3) выявление лидеров и работа с ними;
- 4) неформальные отношения;
- 5) работа с общественными организациями.

Задание 4

Как распределение ролей может повлиять на эффективность деятельности команды? Придумайте ситуацию и распределите в ней роли. Инсценируйте ситуацию.

Задание 5

Ситуация 1

Вас назначили на должность заместителя начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. Коллектив ожидал назначения на данную должность другого сотрудника. В силу данных обстоятельств вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

Ситуация 2

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее: посетителей устраивает ассортимент, качество приготовленной пищи, качество обслуживания и вежливость персонала. Однако посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию. Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, установления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 3

Вы работаете в команде из двух человек. Качество вашей работы влияет на конечный результат и доход, который вы равномерно делите между собой. Ваш напарник, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время делает множество ошибок. Некоторое время

вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел. Что вы предпримите?

Ситуация 4

На сборочном конвейере освободившееся место занял молодой и неопытный рабочий. Он прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы коллектива, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. В бригаде начались ссоры. Что должен предпринять мастер?

Задание 6

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ.

2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т.п.?

3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

7. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

Задание 7

Ситуация 1

Компания работает над новым проектом. Сроки исполнения проекта очень сжаты. В команду вошли все очень компетентные и незнакомые друг другу специалисты. Вас назначили руководителем группы. На данный момент группа отличается слабой сплоченностью, что может повлиять на срыв сроков проекта. Что вы станете делать в этой ситуации?

Ситуация 2

В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу. Какой диалог вы с ним составите?

Ситуация 3

На предприятие назначили молодого амбициозного директора, который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он

достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры, принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

Ситуация 4

У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах. Что вы предпримите?

Ситуация 5

Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли. Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

Задание 8

Выберите ответ из предложенных вариантов (ситуации заимствованы [29]).

Ситуация 1

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше. Какая?

А) Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б) Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В) Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г) Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 2

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А) Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б) Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В) Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г) Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 3

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас – нет. Как Вы поступите в данном случае?

А) Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б) Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В) Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г) Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 4

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом для их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А) Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б) «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В) «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г) Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 5

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

А) Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б) Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В) Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г) Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Задание 9

Установите обратную связь, проверьте точность восприятия информации или узнайте дополнительную информацию с помощью вопросов.

Ситуация	Примерные вопросы
1. Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	
2. Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую вы от него ждете	
3. Партнер словно «зацикливается», постоянно повторяя одно и то же. Вам же надо продвигаться дальше	
4. Партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	
5. Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что вами было высказано	
6. Невербальное поведение партнера подсказывает вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	
7. Было высказано несколько положений, и вы хотите привлечь к ним внимание	
8. Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия	
9. Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и вы хотите поговорить об этом более конкретно	
10. Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	

12.4. Тесты для самопроверки

1. *Группа, формируемая для долговременного выполнения определенной функции, называется:*

- а) постоянной;
- б) функциональной;
- в) производственной;
- г) группой по интересам.

2. *По формализации отношений выделяют группы:*

- а) формальные;
- б) неформальные;
- в) команды;
- г) комитеты.

3. *К числу возможных негативных характеристик неформальных групп НЕ относят:*

- а) возможность формирования противоречивых с организацией целей;
- б) ограничение интенсивности и результативности деятельности;
- в) сопротивление изменениям и конформизм;
- г) нет верного ответа.

4. *Преимущества наличия неформальных групп в организации – это:*

- а) облегчение нагрузки на менеджмент;
- б) улучшение коммуникаций;
- в) снижение конфликтности;
- г) нет верного ответа.

5. *Чтобы устранить негативное и усилить позитивное влияние неформальных групп, руководству НЕ целесообразно:*

- а) признать их существование;
- б) учитывать мнение неформальных лидеров и членов группы;
- в) привлекать неформальные группы к разработке и принятию решений;
- г) все предыдущие ответы верны;
- д) нет верного ответа.

6. *Теория и практика менеджмента предлагают следующие виды формальных групп:*

- а) рабочая (целевая);
- б) руководящая (командная);
- в) комитет (комиссия или совет);

- г) все предыдущие ответы верны;
- д) нет верного ответа.

7. *Формальные группы всех видов НЕ могут создаваться в следующих организациях:*

- а) правительственных;
- б) религиозных;
- в) коммерческих;
- г) все предыдущие ответы верны;
- д) нет верного ответа.

8. *Конформизм – это:*

- а) безоговорочное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений, приспособление к ним и отказ от самостоятельных мыслей и действий;
- б) одинаковый с кем-либо образ мыслей, единство взглядов, убеждений; согласие во взглядах;
- в) процесс влияния установок, норм, ценностей и поведения членов группы на мнения и поведение индивида;
- г) главенство некоего коллектива (или группы) над человеческой личностью.

9. *К индивидуальным особенностям работника относятся:*

- а) личностные качества;
- б) особенности поведения;
- в) деловые качества;
- г) все перечисленное.

10. *Альтернативой найму новых работников является:*

- а) сверхурочные;
- б) ротация;
- в) адаптация;
- г) кадровый резерв.

11. *Ротация персонала осуществляется в целях:*

- а) повышения производительности труда;
- б) повышения качества продукции;
- в) снижения уровня конфликтности;
- г) получения работником новых профессиональных знаний.

Тема 13. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные вопросы для изучения темы

- Конфликт как особый вид взаимодействия субъектов организации.
- Возникновение, проявление и разновидности конфликтов
- Структура конфликтов: субъекты, предмет и объект конфликта
- Причины и этапы протекания конфликтов
- Стили управления конфликтами
- Влияние конфликтов на управление
- Последствия конфликтов в организации
- Переговоры как способ преодоления конфликтов

Основные понятия темы

Конфликт	Оппонент
Конфликтная ситуация	Эскалация
Конструктивный конфликт	Стресс
Деструктивный конфликт	Сотрудничество
Реалистичный конфликт	Компромисс
Стили управления конфликтами	Вертикальный конфликт
Доминирование в конфликте	Горизонтальный конфликт
Уступчивость конфликта	Межличностный
Затяжной конфликт	Внутриличностный

13.1. Краткое содержание темы

Конфликт (с лат. *conflictus* – *столкнувшийся*) – это противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов [13]. Менеджер чаще всего находится в центре конфликта в организации и обязан разрешать его всеми доступными средствами. Для эффективного управления конфликтом надо знать основы концепций конфликта.

В конфликте можно выделить три основные черты:

1. В конфликте всегда присутствует *противоречие, столкновение* позиций, за которым стоит различие интересов, ценностей или нормативных представлений сторон.

2. В конфликте всегда затрагиваются значимые для человека *интересы или представления* (независимо от того, о чем идет речь), что является причиной выраженных отрицательных эмоций у участников и часто становится основным препятствием в поиске разумного выхода из создавшегося положения.

3. Конфликт предполагает *элемент конфликтного поведения-противодействия*, возникающего при попытке решить противоречие.

Характеристика конфликта может быть дана и в зависимости от:

– вовлеченных в него субъектов: *внутриличностные, межличностные, межгрупповые, между личностью и группой*;

– по направленности: *деструктивные* (направленные на разрушение), *конструктивные* (направленные на созидание);

– вовлеченных организационных уровней: *горизонтальные* и *вертикальные*;

– по длительности протекания: *кратковременные* и *затяжные*;

– по источникам возникновения: *субъективные* (личные качества, индивидуальные особенности участников конфликта) и *объективные* (экономические, технологические, организационные факторы).

Следует также различать *реалистические* (если они связаны с преследованием участниками определенных целей) и *нереалистические* конфликты (когда целью участников ситуации становится открытое выражение накопившихся эмоций и враждебности).

На уровне организации можно выделить следующие объективные причины конфликта [4]:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость ответственности и заданий;
- несогласованность целей разных групп работников;
- некачественные коммуникации;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- некомпетентность, несоответствие персонала занимаемой должности;
- чрезмерная загруженность сотрудников, превышающая личные возможности;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- инновации, нововведения на производстве;
- недостаточная разработанность правовых норм и процедур;
- слабая разработанность этических нормативов и отсутствие комитетов или комиссий по этике.

Каждый конфликт имеет более или менее четко *выраженную структуру*. В любом конфликте присутствуют следующие элементы:

а) *объект конфликтной ситуации*, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон;

- б) *цели, субъективные мотивы его участников*, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами;
- в) *оппоненты*, конкретные лица, являющиеся его участниками;
- г) *подлинные причины*, которые важно суметь отличить от непосредственного повода столкновения.

Стадии протекания конфликта:

- стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;
- стадия перехода потенциального конфликта в реальный или осознание участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- стадия конфликтных действий;
- стадия снятия или разрешения конфликта.

В конфликтной ситуации ее участники оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в данной ситуации:

- 1) *путь «борьбы»*, направленной на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;
- 2) *уход от конфликта*;
- 3) *ведение переговоров* с целью найти приемлемое для обеих сторон решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие *стратегии поведения участников конфликта*. Один из используемых в конфликтологии практических подходов к классификации *стратегий конфликтного взаимодействия* (авторы У. Томас и Р. Килмен) берет за основу степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и на сохранение взаимоотношений, и на основании этих двух переменных выделяет *пять видов стратегий*:

1. *Доминирование* – стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб сохранению взаимоотношений.
2. *Уступчивость* – в противоположность конкуренции означает принесение собственных интересов в жертву ради поддержания взаимоотношений.
3. *Уход*, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей, из-за чего, собственно, и произошел конфликт
4. *Компромисс*, характеризующийся тактикой второстепенных уступок.
5. *Сотрудничество* – когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон и сохраняющей взаимоотношения между ними.

Выбор той или иной стратегии поведения участником конфликта определяется особенностями ситуации, поведением его партнеров, а также его собственными личностными особенностями.

Существует множество *методов управления конфликтами*. В целом их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения:

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- соответствующие агрессивные действия.

Структурные методы влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и др. К структурным методам относят: разъяснение требований к работе; использование координационных механизмов; разработку или уточнение общеорганизационных целей; создание обоснованных систем вознаграждения.

Межличностные методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для коррекции стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. В качестве метода решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для сторон конфликта.

В зависимости от характера конфликтной ситуации, стратегии поведения, избираемой участниками конфликта, и методов урегулирования конфликт в организации может иметь как *негативные, так и позитивные последствия*.

К отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности труда, усиление напряженности в отношениях между оппонентами, рост враждебности, снижение морального состояния, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям.

К позитивным последствиям конфликта относят: адаптацию и социализацию членов организации, снятие внутреннего напряжения и стабилизацию обстановки, более углубленную работу над поиском решений, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем и др.

Необходимо управлять ситуацией, используя технологии управления конфликтами в организации, так как некомпетентное управление конфликтами социально опасно и всегда ведет к стрессам. *Стресс* – это

состояние эмоционального (душевного), поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

13.2. Вопросы для обсуждения

1. В чем состоят, по вашему мнению, особенности управления конфликтами?
2. Какие, на ваш взгляд, ошибки менеджера в межличностном общении могут провоцировать конфликты?
3. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникло конфликтных ситуаций?
4. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
5. Дайте общую характеристику существенным признакам конфликтов. Поделитесь собственным опытом.
6. Назовите способы урегулирования конфликта и поясните их суть. Согласны ли вы с этими способами? Поясните вашу позицию.
7. Какова основная цель управления конфликтами в организации, по вашему мнению?
8. Назовите структурные методы разрешения конфликта. Прокомментируйте ваш ответ.
9. Каковы, по вашему мнению, основные причины возникновения стресса?

13.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Охарактеризуйте пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов. Какой стиль, по вашему мнению, наиболее оптимальный? Изложите или нарисуйте схему последовательности методики управления конфликтом через решение проблемы. Прокомментируйте эту схему.

Задание 2

Изложите или нарисуйте схему модели стрессовой реакции. Прокомментируйте эту схему.

Задание 3

Приведите примеры функциональных и дисфункциональных конфликтов. Какова их роль в развитии организации?

Смоделируйте функциональную и дисфункциональную конфликтную ситуацию и возможные направления ее развития. Какие стратегии

преодоления конфликта вы считаете наиболее предпочтительными в данных ситуациях?

Задание 4

Проанализируйте наиболее распространенные причины конфликтов в организации и раскройте порядок действий менеджеров по их решению (организация – на ваш выбор).

Задание 5

Заполните табл. 19.

Таблица 19

Классификация конфликтов

Основание классификации	Виды конфликтов	Примеры
	<ul style="list-style-type: none">• горизонтальные,• вертикальные,• смешанные	
вовлечение в него субъектов		
	<ul style="list-style-type: none">• кратковременные,• быстротечные,• длительные	
по источникам возникновения		
	<ul style="list-style-type: none">• конструктивные,• деструктивные	

Задание 6

В каждой стране существуют веками сложившиеся обычаи, традиции, привычки и уклад жизни. В одних преобладает коллективизм, в других – индивидуализм. Что и почему в этом отношении характерно для России, имеет ли это значение для причин возникновения конфликтов?

Задание 7

Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» утверждает: увидев работающими своих коллег, японский рабочий скажет – «не могу ли чем-нибудь помочь?», американский – «это не мое дело». А что скажете вы?

Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

Задание 8

В книге Н. Власовой «...И проснешься боссом» приведены 12 правил и 11 табу в конфликтной ситуации:

- дай партнеру «выпустить пар»;
- требуй обоснование его претензий;
- используй неожиданные приемы для погашения его агрессии;
- негативную оценку подавай в виде отражения своих чувств;
- предлагай партнеру сформулировать желаемый результат;
- рассматривай проблему конфликта как задачу из учебника, решай ее;
- дай партнеру сохранить свое лицо;
- отражай как эхо его аргументы;
- «сохраняй и свое лицо», удерживайся «на равных»;
- не бойся компромисса и не уходи от извинений;
- оформляй принятую договоренность;
- не разрушай отношений.

С какими правилами и почему вы не согласны?

Почему в конфликтной ситуации нельзя критически оценивать партнера, приписывать ему низменные и плохие намерения, демонстрировать превосходство, обвинять и приписывать только ему ответственность, игнорировать его интересы, видеть все лишь со своей позиции, уменьшать заслуги партнера и его вклад, преувеличивать свои заслуги, раздражаться, кричать, нападать, задевать болевые точки партнера, обрушивать на партнера множество претензий.

Задание 9

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт, заполнив табл. 20.

Таблица 20

Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7–10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

Задание 10

Определите верную стратегию выхода из конфликтных ситуаций. Помните о том, что вы можете находиться и в роли руководителя, и в роли подчиненного.

Ситуация 1

На планерке менеджеров по продажам Кузякин Алексей жалуется, что его оборот резко сократился, так как он теряет заказы из-за того, что конкуренты продают товар заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурентирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасателя). Алексей отвергает все предложенные рекомендации, утверждая, что опыт коллег в его случае не подходит. Чем больше возражает Кузякин, тем больше ему стараются помочь коллеги. Через некоторое время руководитель замечает: «Я вижу, вы не хотите ничего изменять, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость...

Ситуация 2

Начальник отдела критикует своего подчиненного в присутствии коллег по сугубо производственным вопросам. Тот воспринял критику как личную обиду, усмотрев в действиях начальника намерение дискредитировать его перед коллегами.

Задания:

1. Определите причину и тип конфликта.
2. Наметьте пути преодоления сложившейся конфликтной ситуации.
3. Подумайте над тем, как надо сделать замечания подчиненному, чтобы не вызвать у него негативной реакции.

Ситуация 3

Вы заняли должность руководителя в организации, где продолжительное время существует конфликтная ситуация между опытными работниками, стаж работы на предприятии которых составляет по 15–20 лет, и молодым руководством организации – менеджерами среднего уровня, которые имеют опыт практической работы 2–4 года. Это связано с разными подходами к производственной деятельности в организации. Какими будут ваши действия как менеджера? Разработайте методу устранения конфликтной ситуации.

Ситуация 4

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как вы поступите, чтобы не было конфликта?

Ситуация 5 (ситуация заимствована [29])

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшества, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А) Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового порядка, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б) Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перемен, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В) Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г) Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

13.4. Тесты для самопроверки

1. Предмет конфликта – это:

а) объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся причиной раздора между сторонами;

б) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон;

в) препятствие в достижении целей;

г) несовпадение интересов.

2. Конфликт – это:

а) отсутствие согласия между двумя и более сторонами;

б) состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий;

в) путь установления взаимосвязи и сотрудничества.

3. К проявлению межгруппового конфликта относится:

а) неопределенность позиций сторон;

б) усиление взаимодействия;

в) усиление сплоченности между группами;

г) столкновение между различными группами.

4. Для стратегии сотрудничества характерно следующее:

а) она приводит к разрешению конфликта;

б) ее применимость и выигрышность зависят от конкретной ситуации;

в) она свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности;

г) она приводит к продолжению конфликта.

5. *Конфликт влияет на человека:*

- а) позитивно;
- б) негативно;
- в) позитивно и негативно;
- г) не оказывает влияния.

6. *Конфликт начинается с:*

- а) инцидента;
- б) конфликтной ситуации;
- в) кризиса отношений;
- г) эскалации.

7. *Конфликты по социальным последствиям бывают:*

- а) конструктивными и деструктивными;
- б) предметными и беспредметными;
- в) реалистическими и нереалистическими;
- г) затяжными и краткосрочными.

8. *Компромисс как вынужденное взаимное удовлетворение при разрешении конфликта применим тогда, когда:*

- а) необходимо сохранить хорошие отношения;
- б) приходится отказаться от конфликта;
- в) не нужен выигрыш;
- г) заинтересованность сторон равная.

9. *Сотрудничество как стиль поведения в конфликте выбирается тогда, когда:*

- а) проблема важна для обоих оппонентов;
- б) партнеры равны по рангу;
- в) партнеры ограничены во времени;
- г) есть желание найти взаимовыгодное решение.

10. *Наиболее распространенной формой организационного конфликта являются:*

- а) межличностные вертикальные конфликты;
- б) межличностные горизонтальные конфликты;
- в) межгрупповые вертикальные конфликты;
- г) межгрупповые горизонтальные конфликты.

11. *Виды разрешения конфликтов, которые основаны на достижении временного результата, – это:*

- а) компромисс;
- б) избегание;
- в) сотрудничество;
- г) уклонение.

Тема 14. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ПАРТНЁРСТВО

Основные вопросы для изучения темы

Содержание понятий «влияние» и «власть»
Классификация форм власти и влияния
Формы власти, используемые руководителем
Сильные и слабые стороны различных форм власти

Основные понятия темы

Руководство	Принуждение,
Регулирующее руководство	Вознаграждение,
Преобразующее руководство	Власть над ресурсами,
Власть	Власть связей.
Влияние	Экспертная власть,
Баланс власти	Власть примера,
Харизма	Право на власть
Источники	Утилитарная власть
Авторитет	Нормативно-правовая власть
Ресурсы власти	Баланс власти
Власть по должности	

14.1. Краткое содержание темы

Руководство – один из важнейших компонентов эффективного управления, цель которого – побудить людей работать через создание стимулов к труду и приобретение необходимых навыков в профессиональном деле. Различают *регулирующее руководство*, основой которого являются традиционные управленческие функции, то есть четко очерченные роли и задачи коллектива, работа на предусмотренном уровне, и *преобразующее руководство*, включающее стимулирование работы на уровне вышепредусмотренного, расширение сферы деятельности коллектива.

Руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть как возможность влиять на поведение других. *Власть* можно

рассматривать как ограниченное право использовать ресурсы организации или направлять усилия людей на выполнение заданий. Джон Кеннет Гэлбрейт дает такое определение: «Власть – это способность одного человека или целой группы людей навязывать свои цели другим». Веснин В.Р. определяет власть как возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать [8]. Иными словами, обладание властью – это возможность *влиять* на удовлетворение потребностей. *Влияние* – поведение человека, изменяющее отношение, поведение и другого человека или группы людей.

Власть принимает разнообразные формы. Джон Френч и Бертрам Рэйвен выделяют следующие пять форм власти: *власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, экспертная власть* (основанная на знании), *эталонная власть* или *власть примера* (основанная на личных качествах, когда исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним) и *традиционная власть* или *законная* (отношение младшего к старшему) [36]. Наиболее яркой характеристикой власти примера является влияние с помощью харизмы. *Харизма* – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Ее еще называют референтной властью.

Самое общее разделение источников возникновения власти предполагает, что власть может происходить из должности или из личности. Власть должности возникает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будут выступать *принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей*. Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей. Таким образом, личная власть происходит со стороны подчиненных, снизу. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть. *Крышкам власти* относятся:

- *наказание* – наименее действенное средство, поскольку оно лишено гибкости;
- *капитал*, который можно использовать как в негативных, так и позитивных целях;
- *знания* – наиболее действенная форма власти, их могут применять с целью награды, наказания или проведения изменений в организации.

Власть в организации – это ограниченное право использовать экономические ресурсы организации и направлять усилия коллектива организации или его части на выполнение заданий, миссии и достижение целей организации. Следует различать понятия «власти и авторитета».

Авторитет – это неформальная составляющая власти. *Авторитет* завоевывается у коллег по работе, тогда как *власть* дается по должности.

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные обладают властью над ним. Поэтому следует придерживаться разумного баланса власти между руководителем и подчиненными, чтобы не вызывать негативных реакций у сторон управленческого процесса.

14.2. Вопросы для обсуждения

1. Как соотносятся понятия «власть», «влияние» и «лидерство»?
2. В знаменитой работе Никколо Макиавелли «Принц», появившейся в самом начале XVI в., написано о том, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством. Можем ли мы это утверждение перенести на социально-экономическую систему?
3. Обоснуйте утверждение: «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя».
4. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
5. Какую роль, по вашему мнению, играет харизма? Все ли люди ей обладают? Поясните ваш ответ.
6. В чем ошибочность заявления лорда Эктона: «Абсолютная власть развращает абсолютно»?
7. Власть экспертная и власть информации – это одно и то же или нет? Поясните ваш ответ.
8. Часто говорят о силе и власти, как будто это одно и то же. Вы поддерживаете это утверждение? Объясните свою позицию.

14.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Сопоставьте формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них предпочтительней и почему? Какая из них наиболее распространена в современных организациях, по вашему мнению (из пяти форм власти)?

Задание 2

Если вы станете руководителем организации, то как будете влиять на сотрудников? Какие черты харизматической личности у вас преобладают? Влияет ли ситуация на выбор формы власти для руководителя?

Задание 3

Вспомните управленческую решетку Р. Блейка и Д. Моутона. В какую клетку «управленческой решетки» вы поместили бы себя в качестве

руководителя организации и почему? Можно ли соотнести стили руководства по данной управленческой решетке и формы власти?

Задание 4

Пять студентов получают карточки с указанной формой власти. Задача каждого – попросить работника выйти на работу в выходные дни, используя указанную на карточке форму власти. Какие из предлагаемых вами форм относятся к утилитарным, а какие – к нормативно-правовым?

Задание 5

Для эффективного функционирования организации необходимо соблюдать оптимальное соотношение зависимостей двух видов: подчиненных от руководителя и руководителя от подчиненных. Что это значит? Приведите примеры из СМИ, которые наглядно иллюстрируют вышеуказанное утверждение.

Задание 6

Заполните табл. 21, используя примеры из практики учебного процесса.

Таблица 21

Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

Задание 7

Какой вид власти имеют нижеуказанные должности? За что и какую ответственность несут эти люди?

Проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «12» – перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации:

- 1) генеральный директор производственного объединения;
- 2) главный инженер приборостроительного завода;
- 3) главный бухгалтер торговой фирмы;
- 4) начальник производственного отдела;
- 5) начальник цеха;
- 6) бригадир производственной бригады;

- 7) мастер цеха;
- 8) ректор вуза;
- 9) проректор по административно-хозяйственной части;
- 10) декан факультета;
- 11) староста группы;
- 12) староста учебной группы.

Задание 8

Подберите и обсудите в аудитории научные публикации (включая электронные ресурсы) на тему «Современный руководитель».

14.4. Тесты для самопроверки

1. Власть – это:

- а) способность обеспечивать реализацию замысла, даже если другие стороны не согласились с целесообразностью его осуществления;
- б) способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей;
- в) ограниченное право использовать ресурсы организации или направлять усилия людей на выполнение заданий.

2. С понятием «власть» связано:

- а) самопознание;
- б) авторитет;
- в) социализация;
- г) харизма.

3. Эффективная система управления НЕ предполагает:

- а) комплексного взгляда на систему управления в целом;
- б) иерархической упорядоченности управленческих процессов;
- в) целевой направленности менеджмента;
- г) сочетания централизации и децентрализации управления;
- д) автократизации управления.

4. Возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению – это:

- а) власть;
- б) влияние;
- в) лидерство;
- г) руководство.

5. Меры административного наказания относятся к ресурсам власти:

- а) утилитарным;
- б) административным;
- в) психологическим;
- г) экономическим.

6. Власть по должности и по авторитету – это власть:

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) реальная;
- г) компетентная.

7. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач – это:

- а) полномочия;
- б) власть;
- в) ответственность;
- г) компетентность.

8. Способ разделения власти относится к:

- а) централизации;
- б) децентрализации;
- в) делегированию;
- г) департаментализации.

9. Власть примера, основанная на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать, – это власть:

- а) эталонная;
- б) экспертная;
- в) законная;
- г) вознаграждения.

10. Согласно теории менеджмента, руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на:

- а) принуждении;
- б) убеждении;
- в) компромиссе;
- г) вознаграждении.

11. Влияние через традицию соответствует власти:

- а) законной;
- б) основанной на принуждении;
- в) основанной на вознаграждении;
- г) эталонной.

12. К характеристикам харизматичной личности НЕ относится:

- а) зависимость от чужого мнения;
- б) достойная и уверенная манера держаться;
- в) решительность и целеустремленность;
- г) яркая внешность.

13. Кто считал источником власти насилие, авторитет, право:

- а) Т. Гоббс;
- б) Ж. Ж. Руссо;
- в) М. Вебер;
- г) Дж. Лок;
- д) Н. Макиавелли.

ТЕМЫ ДЛЯ ЭССЕ

1. Менеджмент – это, прежде всего, искусство.
 2. «Править – легко, управлять – трудно». И.В. Гете.
 3. «Не может управлять другим тот, кто не в состоянии управлять самим собой» (английская поговорка).
 4. «Нет ничего опаснее власти в неумелых руках». Ж.Ж. Руссо.
 5. «Ответственность – это та цена, которую мы платим за власть».
- У. Черчиль.
6. Возможна ли «демократическая иерархия»?
 7. «Кто владеет информацией, тот имеет право на успех».
 8. «Хорошо спланировано – наполовину сделано».
 9. «Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором мы движемся». Л.Н. Толстой.
 10. Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится.
 11. «Подход к проблеме важнее, чем ее решение». Закон Холла.
 12. «Главное – не наказывать, а заставить действовать». А.П. Лукашин.
 13. «Часто убеждением можно сделать больше, чем насилием».
- Эзоп.
14. Власть над людьми приобретается лишь посредством служения им». В. Кузен.
 15. «Хороший менеджмент основывается на примирении централизации и децентрализации». А. Слоун, руководитель «Дженерал Моторс».
 16. «В промышленности, как и в медицине, тот, кто ищет простое средство от всех болезней, обречен на неудачу». Э. Мэйо.
 17. «Нет прав без обязанностей, и нет обязанностей без прав». Аксиома управления.
 18. «Фирма «Мацусита» сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию.» Основной принцип деятельности фирмы «Мацусита».
 19. «Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры. Необходимо найти степень ее, наиболее благоприятную для предприятия». А. Файоль.

20. «Японию нельзя воспринимать как модель, которую можно копировать. Ее следует использовать как зеркало, в котором нужно видеть собственные сильные и слабые стороны». Ж.П. Леманн.

21. «Менеджмент – искусство карабкаться по лестнице успеха; руководство – умение определить, к той ли стене приставлена лестница». П. Дракер.

22. «Управление – это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы». Ф. Тейлор.

23. «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди». Л. Якокка.

24. «Люди – общий знаменатель прогресса». Дж.К. Гэлберт.

25. «Управление – это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты». Г. Кунц, С. О'Доннел.

26. «От качества управления – к управлению качеством».

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Организация как социально-экономическая система.
2. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.
3. Развитие организационно-управленческой мысли в России и за рубежом.
4. Российский менеджмент и национальная культура.
5. Особенности национальной деловой культуры.
6. Особенности японской школы менеджмента.
7. Особенности американской школы менеджмента.
8. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо в Чикаго.
9. Ф.У. Тэйлор – отец научного менеджмента.
10. Организация и внешняя среда.
11. Разработка и управление реализацией стратегии.
12. Бизнес-план как прикладной аспект планирования.
13. Роль целеполагания в управлении организациями.
14. Эффективные методы управления предприятием.
15. Организационные структуры управления организацией и их эффективность.
16. Теории мотивации в системе управления социально-экономическими системами.
17. Применение теорий мотивации в практике менеджмента.
18. Оптимизация коммуникативного процесса в организации: основные направления.
19. Искусство общения.
20. Этика делового общения.
21. Деловое письмо как средство передачи информации.
22. Карьера в жизни менеджера.
23. Правила этикета в работе руководителя.
24. Личность и коллектив в современном менеджменте.
25. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
26. Известные менеджеры разных эпох.
27. Социофакторы и этика менеджера.
28. Культура ведения переговоров.

29. Имидж деловой женщины.
30. Женщина-менеджер – проблемы и достижения.
31. Теории лидерства.
32. Роль организационной культуры в формировании имиджа организации.
33. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
34. Этика бизнеса на международном уровне.
35. Юридическая и социальная ответственность в организации.
36. Формирование стратегии организации как базовый элемент организационного развития.
37. Создание благоприятных условий для развития инноваций в организации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Обязательная

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2010. – 670 с.
2. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник / Д.Д. Вачугов. – М.: Высш. шк., 2005. – 376 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 176 с.
4. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 412 с.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2005. – 336 с.

Дополнительная

1. Басовский, Л. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 216 с.
2. Горшкова, Л.А. Основы управления организацией: практикум / Л.А. Горшкова. – М.: КНОРУС, 2012. – 264 с.
3. Зельдович, Б.З. Менеджмент: учебник / Б.З. Зельдович. – М.: Экзамен, 2007. – 591 с.
4. Кусков, А.Н. Менеджмент: учеб. пособие / А.Н. Кусков, А.П. Чумаченко. – М.: МГИУ, 2008. – 318 с.
5. Менеджмент: учеб.-практ. пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовина, Е.В. Доценко, А.И. Горностаева. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. – 284 с.
6. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
7. Спивак, В.А. Организационное поведение: учеб. пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2007. – 640 с.
8. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 352 с.

9. Удалов, Ф.Е. Основы менеджмента: учеб. пособие / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алёхина, О.С. Гапонова. – Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.
10. Молотков, Ю.И. Менеджмент социально-экономических объектов: учеб. пособие / Ю.И. Молотков. – Новосибирск: СибАГС, 2009. – 496 с.

Список использованной литературы

1. Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алехина. – М.: КНОРУС, 2010. – 232 с.
2. Бутова, Т.В. Оптимизация управленческих решений в области финансов / Т.В. Бутова. – М.: ТЕИС, 2003. – 321 с.
3. Буртовая, Е.В. Конфликтология: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Е.В. Буртовая. Режим доступа: http://www.iu.ru/biblio/archive/unknown_konflictions/11.aspx.
4. Бурганова, Л.А. Практикум по теории управления / Л.А. Бурганова, П.А. Корнилов. – Казань: КГТУ, 2005. – 83 с.
5. Грушенко, В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учеб. пособие / В.И. Грушенко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
6. Загидуллина, Г.М. Практикум по организации предпринимательской деятельности в строительстве / Г.М. Загидуллина, М.Ш. Хуснуллин, Л.Р. Мустафина, Е.В. Газизуллина. – Казань: КГАСУ, 2010. – 216 с.
7. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций / Д.П. Зеркин. – Ростов-н/Д: Феникс, 1998. – 480 с.
8. Зельдович, Б.З. Практический менеджмент: учеб. пособие / Б.З. Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И. Фаенсон. – М.: МГУП, 2001. – 195 с.
9. Кондратьев, М.Ю. Азбука социального психолога-практика / М.Ю. Кондратьев, В.А. Ильин. – М.: ПЕРСЭ, 2007. – 464 с.
10. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах / О.И. Ларичев. – М.: Логос, 2009. – 392 с.
11. Лавизина, О.В. Жизненный цикл организации, понимаемой как социальная система / О.В. Лавизина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 47–60.
12. Лукичёва, Л.И. Управление персоналом: курс лекций: практические задания: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2007. – 264 с.

13. Ланкин, В.Е. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.Е. Ланкин. – Таганрог: ТРТУ, 2012. – 304 с.
14. Мальцева, Н.А. Практикум по основам менеджмента / Н.А. Мальцева, Е.С. Стаурский. – Омск: Изд-во СибАДИ, 2008. – 100 с.
15. Менеджмент: учебник / под ред. А.Л. Гапоненко. – М.: Юрайт, 2013. – 396 с.
16. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы: учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.В. Филинов, Т.Б. Шрамченко. – М.: ИНФРА-М. 2000. — 288 с.
17. Стародубцева, В.К. Практикум по теории организации / В.К. Стародубцева, А.В. Лаврентьева, М.М. Киселева. – Новосибирск: НГТУ, 2010. – 120 с.
18. Тысленко, А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учеб.-практ. пособие / А.Г. Тысленко. – М.: Альфа-пресс, 2011. – 320 с.
19. Цевелев, В.В., Основы менеджмента. Т. 1. Организационно-производственный менеджмент: учебник / В.В. Цевелев, Ю.И. Молотков. – Новосибирск: СГУПС, 2009. – 292 с.
20. Фролов, С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
21. Хмелькова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельнова, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 119–126.
22. Чалдини, Р. Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других! / Р. Чалдини, Д. Кенрик, С. Нейберг. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 256 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1. Организация как социально-экономическая система.....	5
Тема 2. Тенденции развития науки об управлении: основные этапы. Научные школы и концепции управления.....	16
Тема 3. Менеджер как субъект управления в организации. Стили управления в менеджменте	28
Тема 4. Основные методы управления в социально-экономических системах	40
Тема 5. Управленческий цикл в социально-экономической системе ...	51
Тема 6. Функция планирования в управлении социально- экономическими системами	57
Тема 7. Функция организации в системе менеджмента	66
Тема 8. Функция мотивации в управлении социально-экономической системой.....	79
Тема 9. Функция контроля в организации	89
Тема 10. Процесс разработки и принятия управленческих решений....	96
Тема 11. Коммуникации в социально-экономических системах.....	105
Тема 12. Трудовой коллектив в организации. Групповая динамика и управление конфликтом в организации	116
Тема 13. Конфликты в организации	128
Тема 14. Руководство, власть и партнёрство.....	138
Темы для эссе	145
Темы рефератов.....	147
Список рекомендуемой литературы.....	149

Учебное издание

Петрук Галина Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Учебное пособие

Редактор Л.И. Александрова

Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать .10.2014. Формат 60×84/16.

Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 600 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса

690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано во множительном участке ВГУЭС

690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41