Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Баламирзоев Назим Лиодинович
Должность: Ректор
Дата подписания: 08.10.2025 20:37:40
Уникальный программный ключ:
5cf0d6f89e80f49a334f6a4ba58e91f3328b9926

МУЛЛАХМЕДОВА С.С., ШАХПАЗОВА Р.Д.,
МАГОМЕДОВА Т.В., ОМАРОВ З.З.

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Издание 2-е, дополненное и переработанное

Махачкала 2024

ББК 65.209-2
УДК 339.138

С.С. Муллахмедова Р.Д., Шахпазова Т.В., Магомедова., З.З. Омаров Менеджмент: учебное пособие. – Изд. 2-е, доп. и перераб. - Махачкала: ДГТУ, 2024. - 379 с.

В учебном пособии рассматриваются основы менеджмента, его роль в деятельности предприятия, представлены инструменты современного менеджмента, их содержание и практическое применение. Учебное пособие содержит теоретические основы менеджмента: основные понятия, цели и задачи, описание эволюции менеджмента, рассматриваемые через призму системного подхода, а также вопросы организации управления, в частности разделение труда, обеспечивающее реализацию функций управления. Большое внимание уделяется рассмотрению проблемы функционирования менеджмента в системе управления. Приведены графические модели, раскрывающие содержание основных положений менеджмента, приведены практические примеры.

Рецензенты:

Магомедов Р.М. - д.э.н., профессор, генеральный директор ООО «Перспектива»;

Казиева Ж.Н. - д.э.н., профессор, зав кафедрой экономики и управления на предприятии ФГБОУ ВО «ДГТУ»

Печатается по решению Ученого Совета
Дагестанского государственного технического университета

ISBN 978-5-907837-91-1

© Муллахмедова С.С.,
Шахпазова Р.Д.,
Магомедова Т.В.,
Омаров З.З., 2024.
© Дагестанский государственный
технический университет, 2024.
© Оформление. ИП Тагиев Р.Х., 2024.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6
ТЕМА 1. ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ 9
1. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента 9
2. Этапы и школы в развитии менеджмента в мире 20
3. Основные подходы к управлению 30
ТЕМА 2. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ 37
1. Менеджмент как наука и искусство 37
2. Сущность и содержание менеджмента 39
3. Инфраструктура менеджмента 42
4. Разнообразие моделей менеджмента 44
ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА 47
1. Организация, ее виды и общие характеристики организаций 48
2. Суть управления, уровни управления 60
3. Внутренняя среда организации 62
4. Внешняя Среда организации. 65
5. Основные законы организации 66
ТЕМА 4. ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ 69
1. Суть содержания понятий «предпринимательство» и «бизнес». 69
2. Среда и функции бизнеса 71
3. Классификация фирм 73
4. Типы объединений предприятий 80
5. Методика изучения предприятий 84
6. Правовое регулирование образования и деятельности фирмы 86
ТЕМА 5. ЦЕЛИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ 89
1. Понятие целей и их классификация 89
2. Выработка стратегии и ее виды 92
3. Основные принципы управления 95
4. Основные методы управления 98
ТЕМА 6. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ 102
1. Сущность коммуникации и анализ коммуникационного процесса в организации 102
2. Элементы и этапы процесса коммуникаций 104
3. Преграды на пути обмена информацией в межличностных и организационных коммуникациях 105
4. Структура коммуникации и коммуникационные стили 108
ТЕМА 7. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА 115
1. Внутрифирменное планирование как функция управления 115
2. Организации как функции управления 127

3. Мотивация как функция управления 141
4. Функция контроля и учета в менеджменте 154
ТЕМА 8. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 162
1. Понятие и классификация проблем 163
2. Содержание и стадии процесса принятия решений 164
3. Классификация управленческих решений 166
4. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений и основные методы принятия решений 169
5. Важнейшие области принятия решений 171
6. Механизм принятия управленческих решений 172
ТЕМА 9. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА, РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ 174
1. Понятие группы и классификация групп 174
2. Взаимодействие человека и группы 183
3 Лидерство и руководство 196
4. Основные стили лидерства и руководства 205
5. Формы влияния и власти 207
6. Основные подходы к теории лидерства. 209
ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ 238
1. Сущность и виды конфликтов в организации 238
2. Причины и последствия конфликтов 240
3. Способы разрешения конфликтных ситуаций 242
ТЕМА 11. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА 246
1. Основные требования к качеству информации 249
2. Организация массива и потоков информации 250
3. Особенности использования информации о состоянии внешней среды и управляемого объекта в организационных системах управления с обратной связью 252
4. Особенности создания информационного обеспечения систем организационного управления 258
5. Возможности использования новых информационных технологий в системах организационного управления 263
АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ 266
1. Мозговой штурм 266
2. Работа в группах 266
3. Пленарная дискуссия 267
4. Семинар 267
5. Деловая игра 267
6. Ролевая игра 268
7. Анализ конкретных ситуаций («Кейс-стади») 269

8. Виртуальная среда 269
9. Контрольные тесты 271
10. Практические тесты 271
ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ 273
ВОПРОСЫ НА ПРОМЕЖУТОЧНУЮ АТТЕСТАЦИЮ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ» 276
КРОССВОРДЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ» 279
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ» 302
ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОМАШНЕЙ РАБОТЫ 369
ЛИТЕРАТУРА 371
Основная и дополнительная литература 371
Электронно-библиотечная система 377
Интернет – ресурсы 378

ВВЕДЕНИЕ

Важность изучения основ менеджмента в современных условиях обусловлена тем, что формирование управленческих отношений обеспечивает, интеграцию всех ресурсов и процессов организации и повышает ее конкурентоспособность. В настоящее время к специалистам в области менеджмента предъявляются высокие требования в плане, как практической подготовки, так и теоретических познаний в сфере научного управления. Это не случайно, так как сегодня именно менеджер является ключевой фигурой в деятельности любой организации.

В дисциплине «Менеджмент» обозначены узловые вопросы современного управления с учетом того, что знания по менеджменту создают общекультурную базу высшего образования. Поскольку данный учебный курс предваряет изучение большого блока специальных управленческих дисциплин, то он включает темы, формирующие философские и общенаучные подходы к изучению менеджмента. Курс подготовлен с учетом накопленного десятилетиями передового опыта в области теории и практики управления отечественными и зарубежными специалистами в области менеджмента.

В условиях рыночных отношений происходит переоценка и интенсификация управленческой деятельности разнообразных по масштабам, организационно – правовым формам и функциональной направленности предприятий и организаций. В связи с этим радикально меняются требования к профессиональной подготовке специалистов, которые в процессе обучения в учреждении среднего профессионального образования должны не только освоить основы теории и практики современного управления, но и сформулировать соответствующий образ мышления, овладеть элементами управленческой культуры поведения и самоопределения.

Данное учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, изучающих данную дисциплину, в том числе магистрантов, аспирантов, преподавателей и специалистов организаций, интересующихся менеджментом организации.

Целью данного пособия является изучение и усвоение студентами основных понятий и узловых вопросов современного управления, овладение основными практическими навыками в этой области, формирование профессионального мышления способствующего пониманию сущности процессов управления и приобретению компетенций, необходимых для становления эффективного менеджера,

дать обучающимся возможность ознакомиться с основами менеджмента – современной науки об организации и управлении производственными процессами.

При этом исходным моментом является четкое представление студентов о роли и месте менеджмента в различных областях деятельности, процессе принятия и реализации управленческого решения, психологии управления личностью и коллективом, формах делового общения.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными вопросами управления;
- формирование у студентов современного управленческого мышления;
- знакомство с классическими и современными теориями управления;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем;
- изучение методов управления организацией и практических способов их применения.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- иметь общее представление о современном состоянии теории и практики менеджмента;
- уметь пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;
- иметь представление о возможности использования основных идей современного менеджмента в российских условиях;
- иметь практические навыки анализа управленческих ситуаций и принятия управленческих решений.

Учебное пособие содержит материал, раскрывающий содержание 11 основных тем менеджмента. Каждая тема лекции построена следующим способом: сначала идет план лекции, затем – само содержание. Объем материала по каждой теме представлен несколько шире, чем излагаемый на соответствующей лекции преподавателем, что дает возможность использования дополнительной информацию в процессе выполнения самостоятельной работы студентами, а также проведения практических занятий и способствует закреплению пройденного материала.

Данное учебное пособие содержит также материл для практических занятий и самостоятельной работы студентов.

При написании пособия использовалась литература, описывающая зарубежный опыт менеджмента, а также учитывались особенности и специфика российского менеджмента.

ТЕМА 1. ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

1. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента
2. Этапы и школы в развитии менеджмента в мире
3. Основные подходы к управлению

1. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента

Любая наука базируется на использовании исторического опыта. Изучение уроков истории позволяет избежать противоречий и ошибок, встречающихся на ранних этапах развития науки.

Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без управления. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу.

Как было уже отмечено, как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления. На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком – вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века.

С созданием первых государств появляется и первый слой профессиональных управленцев - менеджеров или социальных менеджеров. Мы имеем все основания называть первых правителей менеджерами, так как их организаторская деятельность была направлена на социальные организации, которые одновременно являлись и хозяйственными организациями. Становление государственности привело к значительным изменениям в управленческой практике. И первые государства были созданы в Месопотамии. Государства были сложными организациями, что и потребовало развития управленческой практики. В древней Месопотамии наряду с великими организациями (дворцом и храмом) имелись и профессиональные ассоциации: объединения торговцев и ремесленников, строившиеся по типу гильдий, а также профессиональные группы предсказателей и высококвалифицированных специалистов по изгнанию злых духов.

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли ***египтяне***. В обществе, где главной целью был порядок, и где были высочайшая централизация и тотальный контроль, а также высокая степень регламентации общественной жизни и, соответственно, существовал огромный управленческий аппарат. Египетские пирамиды, построенные в 3000 – 2000 гг. до н. э., являются ярким свидетельством не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Строительство огромных пирамид требовало, прежде всего, четкого планирования.

Приблизительно в тот же период, что и в Египте, основные функции и принципы менеджмента были поняты в ***древнем Китае***.

Наряду с признанием необходимости планирования, организации, распорядительства и контроля, китайцы выделили принципы специализации, децентрализации и множественности подходов в решении идентичных проблем. Увидев в управлении один из основных инструментов воздействия на все стороны общественной жизни и изменения ее в требуемом направлении, китайцы создали академию, выпускники которой, как правило, становились управленцами. Таким образом, они начали специализированную подготовку социальных и хозяйственных менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента.

Китайскую цивилизацию и ее систему управления характеризует исключительный прагматизм. Китайская философия родилась в середине первого тысячелетия до нашей эры в стремлении найти ответ на жизненно важный вопрос об организации общества. В обсуждении проблем управления обществом родились такие философские школы как легизм, модизм, даосизм, конфуцианство. Китайский прагматизм сказался и в том, что философы в качестве советников правителей участвовали в практическом, экспериментальном поиске наилучших систем управления. Исключительно важным является и то обстоятельство, что древние мыслители Китая с самого начала предложили множественный подход к решению проблемы. Широкая дискуссия по проблемам управления обществом, которая велась в Китае на протяжение ряда веков, весьма сильно повлияла на современное им китайское общество, а также на его реформирование в различные периоды вплоть до сегодняшнего дня.

Заметный вклад в развитие практики и теории менеджмента внесла еще одна восточная цивилизация - ***индийская***. Для нее характерна взаимосвязь идеологической жизни общества с хозяйственной,

активное государственное регулирование, контроль за хозяйственной жизнью, многосторонняя государственная поддержка новых хозяйственных субъектов. Индийцы создали первый известный нам научный трактат и учебник по организации национального хозяйства, предпринимательству и менеджменту. Индийцы обогатили мировую практику находками в работе с информацией, формированием общественного мнения в целях эффективного управления проектами, созданием штабного аппарата, иррациональными методами принятия решений.

Индийская цивилизация дает и первый известный учебник менеджмента это найденная в начале XX века книга под названием **Артхашастра**, что означает в переводе учение о хозяйстве и государственном управлении. Она представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий. Поэтому его можно назвать первым учебником менеджмента.

Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период)

С самого начала своего развития европейская цивилизация показала ряд отличительных черт в управлении экономической и общественной жизнью общества. Древний период европейской культуры интересен не только как наше прошлое, но и как становление многих существующих сегодня принципов, методов и традиций в области менеджмента.

В древней Греции две с половиной тысячи лет тому назад начинается становление современной европейской цивилизации с рыночной экономикой, высокой культурой демократического управления и свободном развитии личности. Основным хозяйствующим элементом греческого общества был мелкий собственник. Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих. Сократ обнаружил, что управленческие способности могут переноситься с общественных на частные дела. В своем раннем исследовании об универсализации менеджмента, Сократ заметил, что менеджмент в частных делах отличается от общественных только величиной; оба случая имеют дело с управлением людьми и если кто-нибудь не мог управлять своими частными делами, он определенно не может управлять общественными. У Сократа дается понимание управления

как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

В своей работе «Политика» Аристотель писал: Тот, кто никогда не учился подчинению, не может руководить». В его дискуссии об управлении домашним хозяйством он, как и Сократ, говорил о сходстве между искусством управления государством и домашним хозяйством. Оба связаны с управлением собственностью, рабами и свободными гражданами с одной только разницей в величине суммарных операций.

Эпоха Греции иллюстрирует первые ростки демократии, приход децентрализованного правительства, первые попытки закрепить свободу индивидуума, начало научного метода решения проблем, а также, ранний, хотя поверхностный, взгляд на то, что управление различными организациями требует одни и те же управленческие навыки.

Вклад Рима состоит главным образом в законе и формах правления, которые явились решениями проблемы установления порядка. Римский закон стал моделью для более поздних цивилизаций, а римское разделение законодательной и исполнительной властей обеспечили модель системой баланса и контроля для конституционных форм правления. Линейная структура управления государством получила выражение в системе управления Римской империей. Ее основной проблемой был сбор налогов со всех ее частей, значительно удаленных друг от друга. Прямое правление из Рима осуществить было крайне трудно. Изменение структуры управления позволило укрепить могущество Римской империи.

В практике управления существуют примеры организаций, возникших в глубокой древности и успешно функционирующих и в настоящее время благодаря созданию рациональной структуры управления. К их числу относится римская католическая церковь, имеющая наиболее простую структуру управления: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходской священник.

Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в.

Триединством сил, приведших к промышленному перевороту и новой культуре стали рыночная этика, протестантская этика и этика

свободы. Рыночная этика декларировала понятие рыночно направляемой экономики. Открытие заново древних классиков и обновленный интерес к науке и логике породил эпоху Ренессанса серьезно ослабили влияние теологии на человека, через протестантство и протестантскую этику. Этика свободы создала новые концепции в отношениях между человеком и государством через конституционное управление.

С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На производстве появился мастер, который вскоре стал ненавистен для рабочих. На этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах.

Промышленная революция дала толчок развитию теоретических исследований и практики управления. Большой вклад в формирование науки управления внесли английские политэкономы Уильям Петти, Адам Смит и Давид Рикардо.

Нельзя не отметить огромного вклада английского социалиста-утописта Роберта Оуэна в развитие управленческой мысли и практики управления. Ранее других он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет.

Промышленная революция создала новую культурную среду и пересмотрела ряд проблем менеджмента. Потребности человека становились все более сложными, поскольку он стремился адаптироваться к жизни в городе и к новым проблемам фабрики. Организации перестраивались в соответствии с требованиями новых масс капитала, разделения труда и потребностью в экономически предсказуемой деятельности. Организациям приходилось вводить новшества, чтобы успешно конкурировать в рыночной экономике рынка и создавать усилия для роста предприятий и сокращения затрат.

На формирование теории управления в социалистическом обществе большое влияние оказали труды К.Маркса и Ф.Энгельса. Не занимаясь исследованиями природы и сущности управления, они внесли свой вклад в формирование этой науки с помощью созданных ими методов исследования. К.Маркс выводит необходимость разделения труда из развития кооперации: капиталист часто не в состоянии самостоятельно управлять своей фабрикой. Кроме того, в этом нет необходимости, так как труд по надзору, совершенно отделенный от собственности на капитал, всегда предлагался в избытке. Поэтому сдела-

лось необязательным, чтобы этот труд по надзору выполнялся капиталистом. Таким образом, результатом разделения труда явилось обособление управления, которое стало рассматриваться в качестве особой функции любого совместного труда.

В этот же период времени Ф.Энгельс указал на то, что следует различать управление вещами и управление людьми. От этого тезиса в дальнейшем будут отталкиваться многие ученые в своих исследованиях.

Индустриальная система поставила перед владельцами, менеджерами, и обществом в целом новые проблемы. Решением этих проблем занималось множество менеджеров в различных промышленных странах. К сожалению, деятельность большинства из них не получила документированного отражения. В данной лекции речь идет о тех известных нам личностях, которые первыми предложили решения многообразных проблем в первых крупных промышленных организациях.

Однако до эпохи империализма функция управления осуществлялась самим капиталистом и небольшой группой приближенных к нему лиц. Роль специально подготовленных управляющих особенно усиливается в эпоху развития монополистического капитализма. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше использовать ресурсы.

Таким образом, предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются:

- индустриальный способ организации производства;
- развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются спрос, предложение и цена.

Для систематизации этапов развития науки управления первоначально использовался исторический подход с применением хронологического принципа.

Американские ученые Г.Кунц и С.О. Доннел разработали более подробную классификацию подходов. Однако эта работа не дала желаемых результатов.

На протяжении всей истории развития менеджмента ученые и исследователи управленческих проблем предпринимали попытки разработать универсальную классификацию школ менеджмента. Предложенные ими классификации носят, в известной мере, условный характер. Это объясняется тем, что практически невозможно от-

разить все оттенки различных взглядов и позиций, трудно найти один универсальный принцип, который следует положить в основу классификации.

Наука управления в этом отношении мало отличается от других наук. Как и любая наука, она интересуется прошлым, настоящим и будущим. Анализ прошлого позволяет лучше понять настоящее, чтобы спрогнозировать будущее развитие. Знание истории прошлого необходимо по следующим основным причинам:

- всегда интересно и нужно;
- позволяет восполнить недостаток собственных мыслей и объем своих знаний;
- дает возможность проанализировать основные вехи эволюционного развития науки и систематизировать их;
- позволяет извлечь соответствующие уроки из прошлого с тем, чтобы не повторять ошибок в будущем.

Знание и осмысление прошлого способствует лучшему пониманию современного состояния науки, а также появлению и формированию новых идей. Развитие науки управления свидетельствует, что нежизненные концепции гибли, а оставались только самые ценные, проверенные практикой и временем.

Управление в условиях рынка получило название менеджмента. Отличительные особенности менеджмента заключаются в том, что он ориентирует фирмы на удовлетворение потребностей рынка, на постоянное повышение эффективности производства (получение оптимальных результатов с наименьшими затратами), на свободу в принятии решений, на разработку стратегических целей и программ и их постоянную корректировку в зависимости от состояния рынка.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов.

Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления или же в государственном аппарате. В зрелой

рыночной экономике не менее важен и малый бизнес. По количеству это более 95% всех фирм, по значению это наибольшая приближенность к повседневным нуждам потребителей и в то же время полигон технического прогресса в сфере нововведений. Для большинства населения это еще и работа. В нашей стране большинство мелких предприятий в производстве и сфере обслуживания приватизированы и, наряду с вновь созданными, относятся к малому бизнесу. Умело управлять ими - значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать – тоже вопрос эффективного менеджмента.

Представления о роли и месте управления организацией, о содержании управленческой деятельности и методах ее осуществления неоднократно претерпевали существенные изменения с тех пор, как управление стало рассматриваться как особый вид деятельности, осуществляемой в организации. Взгляды на управление развивались по мере того, как развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовалась технология производства, появлялись новые средства связи и обработки информации. Менялась практика управления – изменялось и учение об управлении. Однако управленческая мысль не играла роль пассивного следования за практикой менеджмента. Более того, именно выдвинутые и сформулированные ведущими умами управленческой мысли новые идеи в области управления и новые подходы к осуществлению управления обычно знаменовали собой рубежи, начиная с которых происходили широкие преобразования в практике управления.

Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений – задачи, человек, управленческая деятельность. Для начальной стадии развития учений об управлении, когда закладывались основы современного представления об управлении, был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое.

Вопрос о том, когда управленческая деятельность перестала быть только косвенным проявлением власти и превратилась в самостоятельную, давно интересует историков менеджмента (Л. Маммфорд, Р. Ходжеттс и др.).

Согласно концепции Р.Ходжеттса, менеджмент, как вид деятельности, сложился в результате трех управленческих революций, произошедших в древности, которые пробили определенную "нишу"

для его существования.

1. Религиозно-коммерческая. Она произошла в Шумерии в третьем тысячелетии до н.э., суть ее заключается в трансформации шумерских жрецов в менеджеров по роду своей деятельности: на определенном этапе они отказались от приношения кровавых жертв богам, а стали взымать дань продуктами. Они накапливались, обменивались и пускались в дело. Таким образом, стали осуществляться первые коммерческие операции при помощи посредников.

2. Светско-административная связана с деятельностью вавилонского правителя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.), который попытался организовать эффективную систему управления своей огромной империей. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285 законов управления государством, является определенным этапом в развитии менеджмента. Хаммурапи, по мнению Ходжеттса, был первым, кто стал целенаправленно работать над созданием своего образа «заботливого покровителя народа».

3. Производственно-строительная связана с правлением в Вавилоне царя Навуходоносора XI (605-562 гг. до н.э.), который значительно усовершенствовал организацию труда на текстильных фабриках и зернохранилищах. Во времена Навуходоносора применялось цветовое кодирование при контроле продукции и выплата прогрессивной заработной платы. Третью революцию в менеджменте характеризует применение методов управления в проведении строительных работ и разработке технически сложных проектов, эффективных методов управления и контроля качества продукции. В Древнем Риме она дала систему территориального управления Диоклетиана (243-316р. Н.э.) и административную иерархию Римской католической церкви, которая и сейчас считается наиболее совершенной формальной организацией западного мира.

Древние философы считали, что причиной тяжелого состояния общества, как правило, является отсутствие эффективного управления. Поэтому вопрос о принципах справедливого и эффективного управления было предметом размышлений многих великих мыслителей античности. В частности, Платон называл управление «наукой о питании людей», тем самым, подчеркивая ее важнейшее значение в обеспечении материального существования общества. Философ считал, что управлять страной должны законы, но поскольку они слишком абстрактны, то потому осуществлять надзор за их исполнением должен политик, владеющий искусством управления. Суть его управ-

ленческой деятельности должна заключаться в преломлении этих догматических законов к реально складывающейся ситуации. У Платона также мы находим зарождение идей о стилях управления и размышления о самом «современном» сейчас ситуационном подходе в управлении.

Аристотель называл управление «господской наукой», смысл которой заключается в надзоре за рабами.

В дальнейшем в менеджменте начали выделять еще две управленческие революции.

4. Четвертая управленческая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной **революцией** XVIII—XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная **революция** оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие **революции.**

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Руководитель-собственник, т.е. капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т.е. совместных (долевых) владельцев капитала. Вместо единственного руководителя-собственника – несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся изо всех, а не только из привилегированных классов.

Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу. В целом все-таки оставались временем капиталистов, владельцев капитала, а не наемных управляющих.

5. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о но-

вом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать **пятой революцией в управлении**.

Индустриальная революция доказала, что чисто управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические. К концу XIX – началу XX вв. теоретики и практики экономики начинают осознавать, что капиталист в управлении производством – фигура отнюдь не самая главная. На роль главной фигуры выдвигались рабочие, пролетариат (по К.Марксу) или бюрократ (по М.Веберу). Индивидуальный собственник перестает быть значимой фигурой в управлении и должен уступить свое место рабочему в результате социалистической рволюции (Маркс) или менеджеру в результате **менеджерской революции** (Вебер, Бернхайм).

Теория менеджерской **революции** родилась из концепции бюрократии.

Концепция бюрократии (М.Вебер, Э.Бернштейн, К.Шмидт) предполагает, что класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой (бюрократами), интересы которой противоположны интересам собственников. Вместо собственника монополизированием техники, коммуникаций и информации на предприятии (в социальной системе) стало бюро, поддерживаемое регламентом и абсолютно лишенное духа конкуренции. Бюрократия подразумевает обязательное наличие многоступенчатой подготовки чиновника и большого стажа работы. В результате ключевые позиции организации захватывает «бюрократическая группа», имеющая свою идеологию и ценности и признающая рациональными только те решения, которые осуществляются ею самой и поддерживают ее исключительное положение. Ко всему прочему это приводит к практической неуничтожимости бюрократии.

Менеджерская **революция** (Дж.Бернхайм, 1941г.) предполагает выдвижение вместо капиталиста не бюрократа, а менеджера, основной функцией которого является контроль. Именно контроль становится основной составляющей собственности (нет контроля, нет корпоративной собственности). Принцип отделения частной собственности от контроля над собственностью при переходе к корпорации был видвинут раньше (1930 г. А.Берл и Г.Минс) и подкреплен позже (1945 г. Р.Гордон, 1946 г. П.Друкер, Р.Лернер, 1961 г. Д.Белл).

Современная наука управления развивается очень интенсивно, быстрыми темпами, она представляет собой синтез теоретических разработок и осмысление выводов, сделанных из многолетней прак-

тической деятельности.

В современном представлении менеджмент как наука отражает деятельность общества по генерированию и систематизации управленческой мысли, ее организации и актуализации для применения в деятельности, регулированию содержания теории в образовательной деятельности субъектов управленческих отношений, систематизации предметной области менеджмента, самопознания в управленческой практике.

Для современного менеджмента характерна многокомпонентная структура, которая предполагает его рассмотрение как «системы менеджмента».

Рационализм в менеджменте понимается как система норм, отклонение от которой является дисфункцией, понижающей эффективность системы.

Концепция рационализации подразумевает процесс, в ходе которого выбор действующими лицами средств достижения цели становится все более ограниченным правилами, предписаниями и законами, имеющими универсальное применение. Бюрократия как важнейшая область использования этих правил, законов и предписаний является одним из основных результатов данного процесса рационализации, однако наряду с ней существуют и другие, например капиталистический рынок, система рационально-правовой власти, заводы и сборочные линии. Общим для них является наличие формальных рациональных структур, которые заставляют всех входящих в их состав индивидов действовать в рациональной манере, стремясь к достижению целей посредством выбора наиболее прямых и эффективных методов.

Менеджмент универсален и готов перестроить любую область человеческой деятельности на рациональных началах. Проник он и в «третий сектор». По существу «третий сектор» – альтернатива огосударствлению общественной жизни, превращению ее в формальный придаток и исполнителя указаний «сверху». А раз так, то у добровольного движения – новой формы участия в общественной жизни – большое будущее во всех странах. Поэтому возможно зарождения новой революции в менеджменте.

2. Этапы и школы в развитии менеджмента в мире

С некоторой условностью выделяют 8 этапов в развитии менеджмента.

Первый этап развития менеджмента начался в начале двадцатого столетия и связан с учением Ф.Тейлора после публикации его книги "Принципы научного управления", в которой он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления. Используя систему управления, разработанную Ф.Тейлором, американские фирмы и Америка в целом наглядно продемонстрировали ее практическую значимость и влияние на развитие экономики. Однако системный анализ предложенной Ф.Тейлором модели управления показал, что эта система Тейлора пока нашла ограниченное применение вследствие непонимания ее сути рыночными структурами, фирмами и их руководителями.

Именно под воздействием учения Тейлора чуть позже появляются научные работы по менеджменту Френка, Гильберта, Ганта.

Второй этап развития менеджмента связан с новыми подходами в развитии учения о менеджменте, на основе учения Ф.Тейлора, но с принципиально новыми подходами. Появится и апробируется на практике так называемая классическая (административная) школа управления, родоначальниками которой стали А.Файоль, П.Урвик, Д.Муни, П.Слоун. В частности, А.Файоль впервые предложил новую теорию менеджмента, раскрывающую его функции, принципы и необходимость теоретического изучения.

Третий этап развития менеджмента стал называться "неоклассическим", нарождается и начинает развиваться школа "человеческих отношений", развитие которой связано с именами ученых А.Файоля, Д.Муни, П.Слоуна, Э.Мейо. На этом этапе апробируется социологическая концепция групповых решений.

Четвертый этап развития менеджмента относится к периоду 1940 – 1960 гг. В эти годы происходит эволюция управленческой мысли, которая направлена на развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления.

Пятый этап развития управленческой мысли отличается от всех предыдущих тем, что происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздей-

ствием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Этот процесс успешно развивается по настоящее время. Так, Д.Макгрегор впервые обосновал свою теорию и доказал, что отношение менеджера к своим подчиненным существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории "Х" - утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "У" - принцип распределения объективности. (Годы развития этой концепции – 1950 – 1960 г.)

Шестой этап развития менеджмента можно отнести к периоду 1970 – 1980 гг. Учеными – управленцами вырабатываются новые подходы в развитии теории управления, смысл которых сводится к тому, что организация – это открытая система, приспосабливающаяся к внутренней среде (организации) нужно искать во внешней среде. Исходя из такого посыла происходили установления взаимосвязей между типами сред и различными моделями управления. К этому периоду относятся теории: "стратегического менеджмента" И.Ансоффа, "теория властных структур между организациями" Г.Саланчика, "конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов" Портера и т.д.

Седьмой этап относится к 80-м гг., которые ознаменовались появлением новых подвидов в управлений, неожиданным для многих открытием "организационной структуры" как мощного механизма управления, особенно успешно использованного Японией и другими странами, с важнейшими по силе воздействия управленческими методами.

Восьмой этап развития менеджмента относится к 90-м гг. На этом этапе просматриваются три основные тенденции:

- возврат к прошлому - осознание значения материальной, технической базы современного производства;
- создание социальных поведенческих элементов - это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участие рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций в других сферах деятельности;
- усиление международного характера управления. Переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе, организации современной деятельности.

По мнению М.Мескона и других, за всю историю эволюции си-

стем управления человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления, т.е. воздействия на людей.

Иерархия – это организация, где основное средство воздействия отношения власть – подчинение, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Культура, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом организации, групповые ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Рынок, т.е. наличие сети равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

На каждом этапе развития менеджмента формировались соответствующие школы управления.

Возникновение, формирование и содержание различных школ управления.

В зарубежной науке управления выделяют четыре важнейшие школы, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

- школа научного управления;
- классическая школа (административная);
- школа человеческих отношений, в рамках которой развивались две концепции: концепция управления с позиции психологии и человеческих отношений и концепция управления с позиции науки о поведении;
- школа науки управления (количественная школа);

1.Школа научного управления

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX века (1885-1920). И связано с именами Ф.У.Тейлора, Френка и Лилии Гилберт и Генри Гантта. Основоположником ее был Тейлор. Важной заслугой этой школы было положение о том, что управлять можно «научно», опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение. Этот метод исследования впервые был применен к отдельно взятому предприятию американским инженером Ф.У.Тейлором, которого следует считать основоположником научного управления производством.

Термин «научное управление» впервые был предложен в 1910 г. Л.Брайдейсом. После смерти Тейлора это название получило всеобщее признание применительно к его концепции.

Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей. Целью Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание Тейлор уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов.

Функции осуществления взаимодействия элементов производства были возложены на плановое или распределительное бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место.

В 1911 году Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного управления». Он сформулировал вывод о том, что управление – это определенная специальность и, что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Благодаря этой концепции менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований.

Идеи Ф.Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать Генри Гантта, наиболее близкого его ученика. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства.

Научное управление также тесно связано с работами Френка и Лилии Гилберт, которые, как и Тейлор, полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Френк Гилберт и его супруга Лилиан Гилберт занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Первой фазой методологии были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Так, Гилберты изучали операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксировавшим интервалы до 1/200 секунды, чтобы определить

время, необходимое на конкретное движение при выполнении работы. Тейлор замерял количество руды и угля, которое человек может поднять на лопатах различного размера.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Г.Эмерсон. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности.

Генри Форд продолжил идеи Тейлора в области организации производства. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд машинами, т.е. сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора.

Таким образом, авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством, в частности, вопросам повышения эффективности производства.

2. Классическая (административная) школа в управлении

Концепция административного управления начала развиваться в 1920–1950гг. и была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организаций в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющих определенную иерархию. Эта концепция получила также название классической школы управления. Одним из представителей классической школы управления был Файоль, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления, который говорил, что управлять – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать. Он определял управление (в его терминологии – администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности, наиболее эффективно, оптимально использующее ресурсы и возможности фирмы.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Файоль и другие относились к администрации организаций, поэтому часто классическую школу называют ад-

министративной.

Главный вклад Файоля в теорию управления состоит в рассмотрении управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование, организация, контроль Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Линдал Урвик, Л.Гьюлик, М. Вебер, Д.Муни, Алфред П.Слоун, Г.Черч.

На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на четырех главных принципах:

- четкое функциональное разделение труда;
- передача команд и распоряжений сверху вниз;
- единство распорядительства («никто не работает более чем на одного босса»);
- соблюдение «диапазона контроля» (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных).

Все вышеуказанные принципы построения организации справедливы и для настоящего времени, несмотря на то, что достижения НТП наложили на них определенный отпечаток. Так, широкое использование в практической деятельности электронно-вычислительной техники упростило связи между органами (звеньями) управления в организации за счет ускорения обработки информации.

В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

3. Школа человеческих отношений.

В рамках данной школы получили распространение две концепции: концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений и концепция управления с позиций науки о поведении.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений получила распространение в 1930–1950 гг. и впервые

определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц. Хотя авторы научного и административного управления признавали значение человеческого фактора, их дискуссии ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародились в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Так как эта концепция возникла как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений называется также неоклассической школой. Представителями ее являются Мэри Паркер Фоллетт, Элтон Мейо и Абрахам Маслоу. Исследования, проведенные этими учеными, особенно психологом Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении, т.е. производительность труда рабочих может повышаться не только с повышением зарплаты, а в результате изменения отношений между работниками, повышения удовлетворенности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе. Представители школы «человеческих отношений» рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации. Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав «привязанности людей». Это – не простая задача, а «социальное искусство».

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации рабочих в производстве, учеными был явно завышен уровень воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.

Однако, несмотря на критику, которой подвергалась школа психологии и человеческих отношений, основные ее положения нашли впоследствии отражение в новых, более сложных и современных концепциях менеджмента.

Таким образом, эта концепция была основана на важнейшем положении о том, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда, является основой повышения вследствие этого его производительности.

Концепция с позиций науки о поведении.

Концепция управления с позиций науки о поведении – это современная концепция, получившая развитие в 60-е годы. Развитие таких наук, как психология и социология, и совершенствование методов исследования, сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т.е. теории человеческого поведения. Наиболее известными представителями развития поведенческо–бихевиористского (бихевиоризм (от англ. – поведение) – одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX века, которое в отличие от других теорий, считает предметом психологии поведение, а не сознание или мышление) направления являются Лайкерт, Мак-Грегор и Герцберг. В основе этой концепции лежит повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов и, следовательно, исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти, лидерства и т.д. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями.

4. Школа науки управления (количественная школа).

Формирование школы науки управления с 1950 г. по настоящее время, связано с возникновением кибернетики и исследований операций. Первоначально исследование операций сводилось к разработкам способов количественного анализа задачи как целого без выделения ее частей.

По своей сути, исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма представления реальности, упрощающая эту реальность, облегчающая понимание ее сложностей. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет исследователям операций конструировать модели возрастающей сложности. Учеными строятся модели, наиболее часто встречающиеся в менеджменте, а именно: распределение ре-

сурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития.

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р.Акофф, Л.Берталанфи, С.Бир, А.Гольдбергер, Д.Фосрестер, Р.Люс, Л.Клейн, Н.Джорджеску-Реган.

В школе науки управления различают два главных направления:

- рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;
- исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию.

Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук и, прежде всего, математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой.

Начало применения математических методов в экономических исследованиях в XIX в. связывают с именем французского экономиста А. Каунота (1801–1877).

Возможность использования математики для решения экономических проблем вызвала большой интерес в России.

Ряд крупных специалистов, таких как В.К.Дмитриев, Г.А.Фельдман, Л.В.Канторович, внесли большой вклад в разработку и развитие экономико-математических методов (ЭММ).

Особое место принадлежит Д.Е. Слуцкому, известному своими работами по теории вероятности и математической статистике. В 1915 г. он опубликовал статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на развитие экономико-математической теории. Через 20 лет эта статья получила мировое признание.

Первая в стране Лаборатория экономико-математических методов была создана в 1958 г. в Академии наук В.С. Немчиновым.

В 1930 г. в г. Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные буржуазные экономисты И.Шумпетер, И.Фишер, Р.Фриш,

М.Калецкий, Я.Тинберген и др. Ассоциация стала выпускать журнал «Эконометрика». Образование этой ассоциации послужило отправным моментом создания математической школы экономистов.

Отличительной особенностью науки управления является использование моделей. Модели приобретают особенно важное значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив.

Таким образом, 50-е гг. XX в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что управление – это не только наука, но и искусство.

3. Основные подходы к управлению

Все многочисленные концепции менеджмента направлены на совершенствование стратегии отдельных предприятий с целью получения намечаемых прибылей. Кроме того, различают три основных подхода к управлению: системный, процессный и ситуационный.

1. Системный подход (с 50-х гг. XX века до настоящего времени)

Руководители должны осознавать непосредственное воздействие решений, принимаемых в организации, и их опосредованное воздействие на различные аспекты организационной деятельности. Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход – это не есть набор каких-то руководств или принципов для

управляющих – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, необходимо ясно представлять, что такое система.

Система – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство. Существуют следующие четыре свойства, которыми должен обладать объект, чтобы его можно было считать системой.

1. **Целостность и членимость**. Системой является целостная совокупность элементов, взаимодействующих друг с другом, но в целях анализа система может быть условно разделена на отдельные элементы.
2. **Интегративные качества (эмерджентность)** – качества, присущие системе в целом, но не свойственные ни одному из ее элементов в отдельности.
3. **Связи** – это то, что соединяет объекты и свойства в системном процессе в целое. Между элементами системы существуют связи, которые определяют интегративные качества системы. Связи между элементами системы должны быть более мощными, чем связи отдельных элементов с внешней средой.
4. **Организация –** это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия элементов системы, определенной структура связей между элементами системы.

Все организации являются сложными системами взаимосвязанных элементов, не сводимыми к простой сумме этих элементов. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются социотехническими системами.

Существуют различные типы и классификации систем. С позиции менеджмента важнейшими типами систем являются закрытые и открытые системы. **Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему, т.е. при определенных условиях и в течение определенного периода времени..

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от ресурсов, посту-

пающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться (адаптироваться) к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. XX века системных концепций менеджмента является **теория «7-S»**, разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКин-зи». Первую пару составили Томас Питере и Роберт Уотерман – авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а вторую пару – Ричард Паскаль и Энтони Атос – авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «s», эта концепция получила название «7-S» (рис.1.1.).

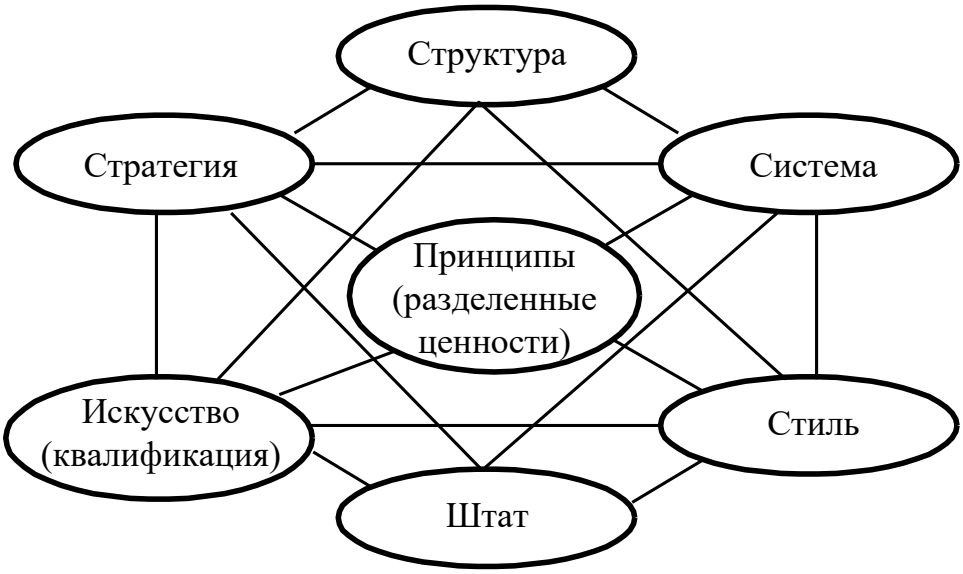


Рис.1.1. Взаимосвязь сторон деятельности фирмы (теория 7 S)

Согласно теории 7 S ключевыми составляющими являются следующие:

1) стратегия (strategy)– планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по

осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

2) структура (structure) – внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

3) системы (systems) – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

4) штат (staff) – ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

5) стиль (style) – способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

6) квалификация (professional skill) – отличительные возможности ключевых людей в организации;

7) разделенные ценности (separated valuable)– смысл и содержание основных направлений деятельности, принципы деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

Теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой. Для исследования систем используется **системный анализ,** суть которого в исследовании любых объектов посредством представления их в качестве систем, проведения их структуризации и последующего анализа. Основными задачами системного анализа являются

- **задача декомпозиции** означает представление системы в виде подсистем, состоящих из более мелких элементов;
- **задача анализа** состоит в нахождении различного рода свойств системы, ее элементов и окружающей среды с целью определения закономерностей поведения системы;
- **задача синтеза** состоит в том, чтобы на основе знаний о системе, полученных при решении первых двух задач, создать модель системы, определить ее структуру, параметры, обеспечивающие эф-

фективное функционирование системы, решение задач и достижение поставленных целей.

Теория систем обеспечила менеджмент основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами. Многие из этих более ранних идей, несмотря на то, что они не могут рассматриваться как полностью правильные, имеют большую ценность. На системной основе вероятно можно будет синтезировать новые знания и теории, которые будут разрабатываться и появляться в будущем.

Системный подход конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет он и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

2. Процессный подход

Концепция процессного подхода, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Процесс – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Управление рассматривается здесь как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Таким образом, управленческий процесс – не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций.

Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: прогнозирование, планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, регулирование, координация, контроль и коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т.д. К числу основных функций можно отнести:

- прогнозирование и планирование – анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций и определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;
- организацию – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;
- мотивацию – мероприятия от принуждения до создания условий, в которых само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;
- контроль, включая установление критериев достижения целей и выполнения плановых задач, измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом, анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

Эти четыре первичных функции управления объединены **связующими процессами** коммуникации и принятия решения.

Таким образом, процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функции - планирование, организация, мотивация, контроль и т.д. Процесс управления является общей суммой всех функций.

3. Ситуационный подход (с конца 60-х гг. до настоящего времени)

- Центральным моментом ситуационного подхода является **ситуация** – конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

- Суть ситуационных теорий состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют. Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях.

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт еще в 20-е годы говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний», и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Два десятилетия спустя, в 1948г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру. Однако, лишь в конце 60-х годов управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы выявить с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления в различных ситуациях.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Невозможно определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на ее успех. Устранив тысячи малозначимых различий между организациями и ситуациями, мы сокращаем число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени определяется правильным выявлением основных переменных ситуации и их влияния. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить

метод к ситуации. Установление этих основных переменных, в особенности в области лидерства, поведения организационных структур, количественных оценок явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

Таким образом, с точки зрения ситуационного подхода, управление – это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а потом следовать научным рекомендациям, принципам и методам в области управления, которые соответствуют выявленной ситуации.

Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Используя ситуационный подход, управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий данной ситуации.

ТЕМА 2. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

1. Менеджмент как наука и искусство
2. Сущность и содержание менеджмента. Цели и задачи менеджмента
3. Инфраструктура менеджмента
4. Разнообразие моделей менеджмента

1. Менеджмент как наука и искусство

Менеджмент выступает одновременно и как наука, и как искусство.

Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления.

Ее основные задачи:

1. объяснение природы управленческого труда;
2. установление причинно-следственных связей в этой области;
3. выявление факторов и условий эффективности совместного труда;

4. разработка методов эффективного оперативного управления;

5. прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политики организации.

В оценке менеджмента как науки аргументами служат следующие соображения: **управление – это наука,** которая имеет свой предмет, сумму накопленных за тысячелетия человеческих знаний, представленных различными концепциями, теориями, и как любая другая наука имеет свои проблемы, принципы и методы их решения.

Как наука менеджмент раскрывает природу управленческого труда, причинно-следственные связи, факторы и условия совместного труда людей; изучает экономические отношения в сфере производства, распределения и обмена материальных и нематериальных благ, базируется на познании и использовании экономических законов и закономерностей.

В то же время имеются основания рассматривать менеджмент как искусство, так как:

- организации – сложные социально-технические системы,-
- люди, работающие в них – главный фактор эффективности их функционирования,
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант,
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого,
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано.

Понимание менеджмента как искусства основывается на учете особенностей организации, а также специфики каждой человеческой личности, составляющей эту организацию. Любая организация — это сложная, как правило, открытая система, на функционирование которой оказывают влияние множество факторов внешней и внутренней среды. В этих условиях не каждый человек, даже профессионально подготовленный, способен управлять деятельностью других людей (членов коллектива), оперативно принять нужное решение, взять ответственность за это решение и претворить его в жизнь. Именно в этом и заключаются проблемы менеджмента как искусства.

Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского

искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности.

Чтобы проблем управления не возникало, **менеджер должен опираться на науку и искусство управления, объединив их в единый процесс.** В результате этого процесса появляется качественно новый специалист — менеджер, способный соединить в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями.

2. Сущность и содержание менеджмента

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Рассмотрим входящие в данное определение положения:

• Менеджмент, как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает (т.е. он может владеть акциями фирмы. а может их не иметь, работая по найму) на должности менеджера. Менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, экономистов, плановиков, бухгалтеров, и т.д., работающих под руководством менеджера.

Менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования: наличие общих знаний в области управления предприятием, компетентность в вопросе технологии производства, в той области, к которой относится фирма, владение, наряду с навыками администрирования, предпринимательскими качествами. умение владеть ситуацией на рынке, умение принимать обоснованные и компетентные решения. наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на осн. рынках. умение анализировать дея-

тельность и действия фирм конкурентов, а главное - управлять людьми. Профессиональный менеджмент, как самостоятельный вид деятельности, предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера, в качестве объекта- хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу, (пр-во. ,сбыт, финансы..).

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

1) в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве и т.д.;

2) в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство. сбыт, финансы и т.д., если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода, в зависимости от конечных целей деятельности фирмы. Т.е. “менеджмент” относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли независимо от характера такой деятельности (деятельность промышленных фирм, банков, страховых обществ, туристских агентств и т. д..

- Определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы - это главное в менеджменте. Цели- это конкретные конечные состояния или искомые результаты. кот. хотела бы добиться организация. Управление, путем постановки целей, осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей фирмы и ее обеспеченности соотвующими ресурсами. Цели бывают общие и специфические. Общие отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические - разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности фирмы.

- Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.

- Экономический механизм менеджмента обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, он состоит из внутрифирменного управления, управления производством и управления персоналом.

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать:

1) как науку и практику управления;

2) как организацию управления фирмой;

3) как процесс принятия управленческих решений.

1. Под научными основами управления понимается система

научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления. Наука об управлении получила развитие в трудах таких отечественных ученых как Гвишиани, Аганбекян, Васильев, Попов, и зарубежных - Файоль, Друкер, Мескон, Ансофф и др..

Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные положения:

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

2. Менеджмент как организация управления фирмой, осуществляющей любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли, состоит в достижении фирмой определенных результатов в ходе предпринимательской деятельности.

Цели всякой организации предполагают преобразование ресурсов для достижения конечных результатов. Для их реализации необходимо осуществление различных видов деятельности, т.е. функций. В зависимости от конкретных функций организация делится на подразделения.

3. Любая ситуация, возникающая в процессе управления, является задачей для руководителя и требует от него принятия решений. решение - это выбор альтернатив.

Управленческое решение принимается на основе информации, получаемой и обрабатываемой в процессе подготовки решений. И, естественно, всякое решение является результатом обратной связи с рынком и другими элементами внешней среды. Принятое решение подлежит конкретизации для исполнителей и контролю за выполнением.

Цели и задачи менеджмента.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала, при одновременном повышении квалификации, творческой активности каждого работника.

Прибыльность фирмы свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем

минимизации затрат и максимизации доходов от результатов производства.

Задачей менеджмента как науки управления является стремление повысить практическую значимость исследований, ориентировать их на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать, в тех или иных условиях, проблемы функционирования организации.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим, в задачи менеджмента входят:

1. Обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

2. Стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установление более высокой заработной платы;

3. Постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы;

4. Постоянный поиск и освоение новых рынков.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и эффективное использование кадрового потенциала.

3. Инфраструктура менеджмента

Инфраструктура (от лат. infra - ниже, под и structura - строение, расположение) — совокупность сооружений, зданий, систем и служб, необходимых для функционирования отраслей материального производства и обеспечения условий жизнедеятельности общества.

Различают производственную (дороги, каналы, порты, склады, системы связи и др.) и социальную (школы, больницы, театры, стадионы и др.) инфраструктуру. Иногда термином «инфраструктура» обозначают комплекс так называемых инфраструктурных отраслей хозяйства (транспорт, связь, образование, здравоохранение и др.).

Инфраструктура – комплекс взаимосвязанных, обслуживающих структур, составляющих и/или обеспечивающих основу для ре-

шения проблемы (задачи).

Система менеджмента – это целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять компанией и осуществлять долгосрочный предпринимательский успех с максимальной прибылью для конкретного бизнеса за счёт обеспечения конкурентоспособности продукции и коммерческого предприятия в целом.

Инфраструктура менеджмента (структура системы менеджмента) – это совокупность научных подходов, принципов и методов, а также целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем.

Исходя из этого определения инфраструктура менеджмента должна включать условия, материальные и социальные факторы, обеспечивающие управление организацией. В общем случае нужен субъект управления, нужен объект управления, нужны каналы управления, нужна власть и другие рычаги воздействия, нужны компетенция управленцев, авторитет руководителя.

На каждом уровне менеджмента, в зависимости от ситуации, специфики менеджмента, объекта управления, требуются также специфицированные виды обеспечения управления из следующего набора:

- **научно-методическое обеспечение**: включает разработку оригинальных или использование имеющихся современных научных методологий и методов осуществления процесса управления, исследование управляемых систем, передового отечественного и зарубежного опыта, выбор инструментария управления, проведение исследований рынков труда, проведение исследований перспектив развития организации;

- **финансовое обеспечение:** включает обоснование, планирование и получение финансовых средств на проведение работ по управлению объектом (бюджетирование), составление сметы затрат на управление и контроль за ее исполнением;

- **материально-техническое** обеспечение: наличие средств организационной техники, получение и обработка информации, необходимой для управления;

- **организационное обеспечение:** включает разработку и реализацию проектов разделения труда, организации, специализации и кооперации рабочих мест на основе современных принципов, организацию ведения информационно-справочного аппарата, структури-

зацию системы управления;

- **правовое обеспечение** включает подведение основательной правовой базы под все действия, связанные с управлением, включая хозяйственное, гражданское, административное, трудовое и другие виды права, а также нормативные документы всех уровней, регламентирующие деятельность работников, подразделений, организации в целом;

- **информационное обеспечение:** получение и обработка всей доступной информации для принятия управленческих решений, включая сведения о состоянии и тенденциях во внешней среде и в самой организации;

- **кадровое обеспечение:** наличие в самой системе управления на всех позициях квалифицированного персонала, который в состоянии провести весь вышеперечисленный спектр работ самостоятельно либо с привлечением специалистов.

- Таким образом, **инфраструктура менеджмента** - совокупность элементов обеспечивающих нормальное функционирование организации.

4. Разнообразие моделей менеджмента

Система менеджмента, существующая в настоящее время в мировом бизнесе, не возникла в готовом виде. Она складывалась на протяжении длительного периода. Но тем не менее менеджмент каждого континента и развитой страны обладает своеобразием, обусловленным национальным колоритом, особенностями исторического развития, спецификой собственной культуры и др.

У каждого народа существует собственные культурные традиции, свой национальный характер. Даже народы-соседи, исповедующие одну религию, зачастую имеют существенные различия в языке и обычаях. Нетрудно представить, сколько трудностей может возникнуть при деловом общении представителей Западной Европы, Китая и Японии – стран, лишь сравнительно недавно открытых для европейцев и все еще остающихся для них таинственными и непостижимыми.

Специалисты по международным контактам придерживаются различных точек зрения на то, в какой мере представители различных народов и регионов мира должны учитывать национальные особен-

ности при ведении совместных дел. Одни считают, что интенсивность делового общения приводит к размыванию национальных границ. Глобализация информационных систем, развитие международных политических, экономических и культурных связей способствует взаимопроникновению национальных стилей общения, формирует единые параметры деловых контактов.

Другие, наоборот, склонные придавать национальным особенностям очень большое значение, поскольку ценности, навыки поведения, традиции, усвоенные еще в детстве и юности, создают серьезные проблемы в процессе общения между носителями различных культур. Между тем, в бизнесе появляется все больше людей, не обладающих достаточным опытом международных экономических отношений и пытающихся вести дела в собственной, национальной манере.

Экономические отношения в настоящее время связывают национальные экономики и в значительной степени нейтрализуют национальные особенности экономического поведения. На основании этого нередко говорят о том, что экономическая деятельность и менеджмент как ее составная часть становятся интернациональными, то есть утрачивают национальную специфику.

Национальные особенности управления организацией важны для менеджера по следующим мотивам:

– в настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными фирмами и компаниями. И в процессе взаимодействия могут возникать проблемы, связанные с тем, что его участники действуют в соответствии с традициями, принятыми в их культуре;

– опыт зарубежных компаний может быть полезным в других культурах. Особенно это важно в связи с формированием мировой экономики и усложнением связей между экономиками отдельных стран;

– менеджер может найти работу за границей. Естественно, ему потребуются хотя бы некоторые знания о том, как принято управлять деятельностью людей в данной стране. То же касается и обмена между предприятиями.

Понимание того, что менеджмент – это особый аспект функционирования организации, впервые было осознано в США. А это означает, что менеджмент сам по себе является во многом американским явлением, отражающим особенности американской картины мира.

США вполне можно считать страной, в которой в наибольшей степени менеджменту обучают.

Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него в наибольшей степени характерно стремление к формализации управленческих отношений.

Для американского менеджмента очень характерно представление о персональной ответственности работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были ему поставлены.

Американские предприниматели тяготеют в основном к индивидуальному подходу, в то время как японские отдают предпочтение концепции общей команды, а европейские компании пытаются совместить оба на основе лучших национальных традиций.

Американская модель управления организацией ориентируется на инновационность и гибко приспосабливается к внешним обстоятельствам, изменение которых ведет к перестройке деятельности организации в целом.

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительной степени. Дело в том, что Европа и США – это достаточно близкие культуры, а поэтому обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями. В Европе, как и в США, очень важную роль в экономике играют мелкие и средние предприятия. Этим обусловлены и некоторые особенности европейского менеджмента. Для мелких фирм более настоятельной является потребность в выживании, поэтому необходимо более быстрое реагирование на любое, даже самое незначительное изменение ситуации, к которому необходимо приспособиться.

Одно из существенных отличий европейского менеджмента от менеджмента американского состоит в том, что в Европе даже в рамках крупных концернов и компаний дочерние компании сохраняют заметную долю самостоятельности. Эта самостоятельность может касаться и производственных, и финансовых решений, а также инноваций. Проблемы управления относительно небольшими предприятиями в Европе более актуальны, чем в США.

В европейской модели управления важнейшие механизмы изменений связаны с интеграцией персонала на базе двухтысячелетней культуры развития наций и соблюдение общеевропейских ценностей и законов Европейского сообщества с сохранением национальных

особенностей менеджмента.

На **японский менеджмент** накладывает отпечаток самобытная культура Японии и то, что на мировой рынок она 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. Японцы избегают индивидуализма в своих действиях, 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. С этой точки зрения Япония превосходит все страны мира. **В азиатской модели** менеджмента персонала преобладает пожизненный наем, патернализм, коллективная мотивация, уважение к старшему и руководителю, постоянная ротация, высокая инновационность и качество труда.

Польза японского опыта для **российского менеджмента** заключается, прежде всего, в связи с мягкой интеграцией лучшего, что было выработано в культуре бизнеса в Европе и США. Профессия «менеджер» одна из самых популярных и, что даже более важно, одна из наиболее востребованных.

Наука об управлении в России 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 наши представления об управлении.

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие, виды и общие характеристики организации
2. Суть управления, уровни управления
3. Внутренняя среда организации
4. Внешняя среда организации
5. Основные законы и жизненный цикл организации

1. Организация, ее виды и общие характеристики организаций

Организация (от позднелат. organize – сообщаю стройный вид, устраиваю) – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Основными составляющими любой организации являются: люди, входящие в данную организацию; задачи, для решения которых данная организация существует; управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководств, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Миссия каждой компании определяется пятью элементами: история, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы, определенные деловые способности и возможности.

Организации бывают формальные и неформальные. Честер Барнард - один из классиков менеджмента 30-40 годов называет формальную организацию “Системой сознательно координируемых действий двух или более человек”.

Формальная организация создается по воле руководства для достижения целей организации.

По определению Марвина Шоу, «группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц». Исходя из определения Шоу, можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп.

Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления).

В каждом из многочисленных отделов большой организации может существовать десяток уровней управления. Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Как бы малы они ни были, это – формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.

В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей или командная группа; производственные группы или рабочая (целевая) группа; комитеты. Их функции - выполнение конкретных задач и достижение целей.

Командная (соподчиненная) или группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты – вот типичная командная группа. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы – это рабочая (целевая) группа. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

Третий тип формальной группы – комитеты. Комитет – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур.

Имеются два основных типа комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Руководитель отделения банка может образовать специальный комитет для выявления проблем в обслуживании клиентов, а также альтернативных способов их корректировки. Конгресс часто создает

специальные комитеты для изучения особых проблем или для решения деликатных вопросов.

Постоянный комитет – это перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Чаще всего постоянные комитеты используются для предоставления организации консультаций по вопросам непреходящей важности. Известный и часто приводимый пример постоянного комитета – это совет директоров. Совет директоров большой компании может быть поделен на постоянные комитеты, такие как ревизионная комиссия, финансовая комиссия и исполнительный комитет. Президенту большой компании часто бывают подчинены такие комитеты как комиссия по выработке политики, группа планирования, комиссия по рассмотрению жалоб сотрудников, комиссия по пересмотру зарплаты.

На более низких уровнях организации комитеты могут быть образованы для таких целей как снижение себестоимости, совершенствование технологии и организации производства, решение социальных вопросов или для улучшения отношений между подразделениями.

В дополнение ко всему вышеперечисленному во многих организациях имеются неформальные комитеты. Существуют группы, организованные за пределами формальной организации для решения возникших проблем. Например, четыре техника могут собраться вместе для обсуждения проблем, возникающих в лаборатории в процессе испытания прибора или оборудования. Как и все неформальные рабочие группы, они могут способствовать или мешать работе формальной организации. В любом случае они действуют только потому, что сами обрели какую-то власть, а не потому, что они имеют полномочия.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать – как единый слаженный коллектив. Теперь уже нет необходимости доказывать, что эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким об-

разом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Как только формальная организация создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Организация – это социальная категория и одновременно – средство достижения целей. Это – место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Поэтому существуют также и неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но, где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация - это стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей (цели).

Отличия формальной и неформальной организации:

- в формальной организации отношения регламентированы, в неформальной,- нет. Процесс управления относится только к созданию и функционированию формальной организации;
- формальная организация планируется руководством, неформальная имеет спонтанный характер создания. Основами отношений являются личные симпатии, общность взглядов, целей, интересов, дружеские отношения.

Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность:

- **чувство принадлежности** - наиболее сильное из эмоциональных потребностей. Формальные организации лишают людей возможностей социальных контактов, следовательно, необходимы неформальные организации;
- **взаимопомощь;**
- **защита** (сила - в единстве);
- о**бщение** - доступ к неформальному получению информации;

- **симпатия**.

Характеристики неформальных организаций

Социальный контроль - установление и укрепление норм: групповые эталоны приемлемого и неприемлемого поведения. Нарушителей ждет отчуждение. Это может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации.

Сопротивление переменам - перемены могут нести угрозу существованию неформальной организации.

Неформальные лидеры - у них нет поддержки в форме делегированных полномочий, но есть власть, основанная на признании его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две основных функции: 1) помогает группе в достижении целей; 2)поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальной организации может создавать проблемы управления. Для нормального функционирования организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Особенно это важно для больших организаций, большого количество людей. В этих условиях усиливается власть неформальной группы

Способом влияния неформальной организации является **неофициальное общение**, "тайный телеграф",- один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (**неформальная коммуникация**).

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для проявления власти,- ее способность действовать или бездействовать (*несанкционированный менеджмент*): **несанкционированное установление** производственных **норм**. Это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают влияние на людей. Это может быть усердие, превышающее нормы, или наоборот, занижение норм. Таким образом, неформальная группа может либо продвигать, либо тормозить развитие организации. Следовательно, задачей менеджеров является минимизация влияния этих групп.

Влияние неформальной организации можно контролировать, но менеджер должен иметь представление о *базовой мотивации функционирования неформальной группы*. Для разработки стратегии поведения важно понять, что неформальная организация рождается из **взаимодействия**.

Как заставить неформальную организацию работать на вас? Необходимо использовать ***принципы управления неформальными***

организациями, к которым можно отнести:

1. признание факта существования неформальной организации;
2. выяснение ценности неформальной организации для достижения целей менеджера;
3. выявление неформальных лидеров и управление ими;
4. объединение цели неформальной и формальной организации; признание факта, что вне зависимости, от того, что менеджер делает, неформальные организации продолжают существовать.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации – у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются **неписаные правила, называемые нормами**, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация создана по заранее продуманному плану. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

На рис.3.1. показана разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций.

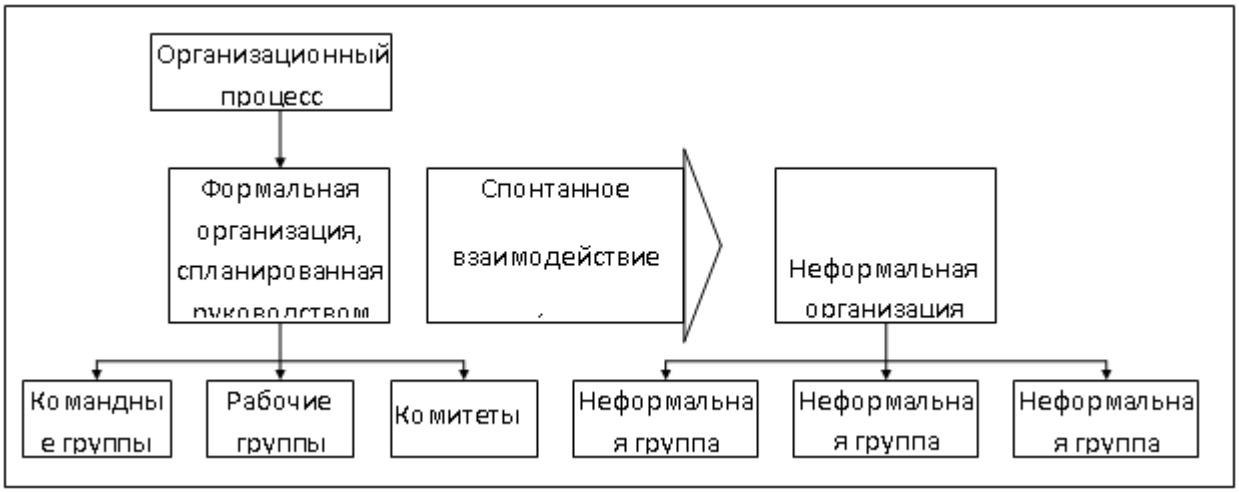


Рис. 3.1. Механизм образования формальных и неформальных организаций

Управление неформальной организацией

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образо-

ванию неформальных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп. Для того чтобы объяснить механизм неформальных групп, Дж.Хоманс построил несложную модель, включающую три основных элемента: задания, взаимодействие и установки. В Модели Хоманса под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем

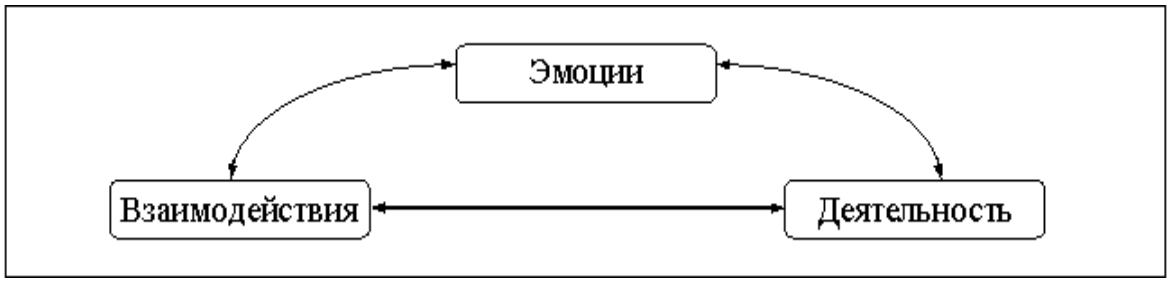


Рис.3.2. Модель Хоманса

От руководителя люди получают производственное задание, выполняя его постоянно и ежедневно, они организуют процесс взаимодействия (систему конкретных поведенческих актов), и, как следствие, между ними возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства, и наоборот.

Возникает своего рода эффект наполнения, или спиральный процесс, и если он не прерывается, то члены малого коллектива со временем становятся все более похожими друг на друга. У них возникает то, чем все они дорожат, в частности, нормы совместного поведения. Такой нормой может быть, например, простое правило: «Ты не должен общаться с руководителем чаще других или больше, чем это объективно необходимо, если стремишься сохранить авторитет в группе».

Итак, нормы, как не писаные законы возникают на достаточно зрелом этапе развития человеческой общности, они аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы, например, свод

должностных обязанностей, различного рода инструкции и приказы. Чем больше сплочена общность, тем больше выполняются нормы и сильнее к ней тянутся индивиды. По отношению к тем, кто нарушает нормы, применяются, опять же, неформальные санкции.

Любая организация - это процесс взаимодействия между людьми и работами, которые ими будут выполняться. От того, как организована система, зависит способность к адаптации, к развитию.

Организация является сложной технико-экономической и социальной системой. Уровни взаимодействия: "организация - внешняя среда", "индивид - организация", "подразделение- подразделение". Выделяют следующие типы организаций:

а) Виды организации по отношению с внешней средой

Механистическая организация *(жесткая, бюрократическая)* - характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации - эффективна при рутинной технологии, несложном и неподвижном внешнем окружении.

Преимущества: универсальность, предсказуемость, производительность, экономия на издержках. Пример - стандартизированное конвейерное производство. Такую организацию называют бюрократической.

Характеристика бюрократии как организации М.Вебера:

1. наличие общих правил и процедур для контроля поведения работников;
2. следование правилам и процедурам, а не личным предпочтениям;
3. подчинение должности, а не личности;
4. определение обязанностей, прав, власти;
5. иерархический принцип построения организации - подчинение нижестоящего уровня иерархии вышестоящему;
6. подбор кадров по профессиональным качествам; на должность назначают, а не выбирают;
7. продвижение - по принципу старшинства или достижений;
8. подчинения руководителя общим правилам.

Органическая организация - широкая специализация в работе, слабое или умеренное использование формальных правил и процедур, децентрализация и участие работников в принятии решений, ответственность в работе, гибкая структура власти, небольшое количе-

ство уровней управления, субъективная система вознаграждения, субъективные критерии отбора кадров, неформальный характер отношений.

Такая организация эффективна, когда используется современная технология, не рутинное, не стандартизованное производство; имеется сложное и динамичное внешнее окружение, неопределенность целей и задач; задачи сложные (например, разработка компьютерных программ); быстрая адаптация к изменениям внешней среды. *Прямая противоположность "идеальной бюрократии".*

б) Виды организаций по взаимодействию с человеком

Корпоративная организация - корпорация *как социальный тип организации*. Это замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе узкокорпоративных интересов *(в Индии - касты, в Европе - гильдии, министерства, ведомства, партии)*. Объединение в корпорацию происходит по социальным, профессиональным, кастовым критериям. Важным условием и способом формирования корпоративной организации является поддержание дефицита ресурсов - монополия. *Субъектом интереса* в корпорации является сама группа, коллектив, или вся организация.

Характеристики:

- преимущество общей цели над индивидуальной;
- отождествление себя с организацией;
- ответственность организации за своих членов; суверенитет организации;
- принятие решений по принципу большинства или старшинства;
- превалирование интересов производства над интересами работника;
- двойная мораль - корпоративная и индивидуальная;
- лояльность организации.

Индивидуалистская организация - свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющее совместную деятельность. К общим характеристикам индивидуалистической организации относятся:

- объединение ресурсов вокруг человека;
- принцип увязки интересов всех участников организации;
- сочетание конкуренции и кооперации;

- личность как субъект интереса - суверенитет личности;
- принятие решения по принципу меньшинства (не принимается, если против него выступает меньшая часть членов организации);
- преобладание интересов работника над интересами производства.

в) Типы организаций по взаимодействию подразделений

Управленческие возможности в области координации при проведении специализации отдельных работ ограничены - это ограничивает размеры организации. Решить это возможно, если группировать схожие работы и исполнителей вместе, т. е. осуществлять их организационное обособление. Этот процесс называется **департаментализацией** . Он отличается по природе, целям, принципам. Существует много подходов в группировании специализированных работ в организациях, которые различаются тем, что ориентированы они по преимуществу на *группирование работ вокруг ресурсов* или *вокруг результата.*

Новые типы организаций:

1. Эдхократические организации – это организации, которые используют высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы.

Эдхократия – это управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями

Особенности эдхократических организаций:

1) работа в областях с высокими технологиями, требующие высокой квалификации, и инновационности;

2) творчества органическая структура с преобладанием неформальных, горизонтальных связей;

3) иерархическое построение организации постоянно изменяется;

4) отсутствует жёсткая привязка человека в какой-то одной работе;

5) принятие решений, власть, системы вознаграждения основаны на экспертной власти;

6) риск и вознаграждения делятся между участниками трудового процесса;

7) контроль за непосредственной работой специалиста отсутствует, осуществляется только финансовый контроль

Вывод: эти организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама), при внедрении новых технологий и при антикризисном управлении

2. Многомерные организации **–** это рабочие группы или подразделения, которые самостоятельно и одновременно выполняют определённое количество функций:

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;
- обеспечивают сбыт своей продукции.

Такие группы имеют статус «центров прибыли» и в отдельных случаях могут стать самостоятельными компаниями.

Особенности многомерных организаций:

1) бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями;

2) нет двойного подчинения (как в матричной организационной структуре);

3) отсутствует необходимость к проведению каких-либо реорганизаций, подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать;

4) каждая часть организации может быть полностью автономной, она занимается набором кадров, продажами готовой продукции и т.д.;

5) основной показатель эффективности работы автономных групп – это получаемая прибыль, что упрощает анализ и контроль за деятельностью организации, снижается бюрократизация и упрощается система управления.

3. Партисипативные организации **-** это организации, которые используют участие работников в управлении и обеспечивают мотивированность их труда. В таких организациях работники могут:

- участвовать в решении;
- участвовать в процессе постановки целей;
- участвовать в решении проблем организации;
- выдвигать предложения;
- выбирать окончательное решение

В этих организациях решениях принимаются с учётом мнения (вклада руководителя) и с учётом вкладов работников. Примеры форм взаимодействия руководителя и работников:

- советы по научно-технической политике;
- технико-экономические советы;
- советы по планированию сбыта;
- кружки качества;
- целевые антикризисные комитеты, комитеты по набору кадров;
- конфликтная комиссия (высшее руководство, независимые эксперты, представители кружков качества).

Решение советов, политиков, кружков качества конфликтных комиссий являются обязательными для руководителей, при которых они создаются и одновременно они несут ответственность за принимаемое решение.

Очень важно обеспечить баланс власти между советами, комитетами, комиссиями и руководителями, при которых они создаются.

Партисипативные структуры распространяются только на отдельные уровни управления организацией

4. Предпринимательские организации – это организации, которые ориентированы на рост и на имеющиеся возможности и достижения.

Общие характеристики организаций.

Предметом менеджмента является управление сложными организациями, т.е. организациями, имеющими набор взаимосвязанных целей.

1. В общих чертах, цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией - это люди, капитал, материалы, технология и информация.

2. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой, т.к. организации полностью зависимы от внешнего мира, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. *Внешняя Среда* - это экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные акты, законодательство и т.д.

3. Еще одной характеристикой организации является разделение труда. Разделение труда бывает горизонтальное, т.е. разделение работы на составляющие ее компоненты (на производственном предприятии - производство, маркетинг. финансы) и вертикальное, т.е. деятельность по координированию работы других людей (вертикальное разделение труда создает уровни управления).

Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

2. Суть управления, уровни управления

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Ведущий теоретик в области управления в мире Питер Друкер использует другое определение: **управление** – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Как мы сказали, вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: технический уровень, управленческий, институциональный. Социолог Т.Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации:

Лица на техническом уровне в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг.

Лица, находящиеся на управленческом уровне, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации.

Руководители на институциональном уровне (под ним понимается уровень социальных структур, так называемых “институтов”, таких как государство, бизнес, религия, корпорации и т.д., выполняющих определенные общественные функции) заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Но общепринято выделять следующие уровни управления:

1. руководители низового звена или операционные управляющие;

2. руководители среднего звена;

3. руководители высшего звена.

Обычно два определения уровней управления представляют следующим образом: в виде пирамиды (рис. 3.3.). Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньшее количество людей, чем на предыдущем:

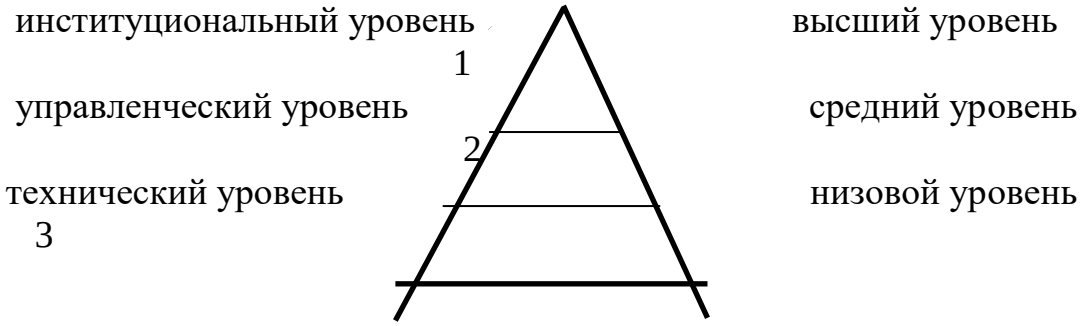


Рис. 3.3. Уровни управления

Любая организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ряда заранее намеченных целей (например, любая правительственная комиссия, создаваемая для выполнения конкретной цели). Рекорд выживания принадлежит Римской католической церкви, которая существует 2000 лет. Долго живет и знаменитая винодельческая фирма “Французские винодельческие предприятия”. Для того, чтобы оставаться сильными и выжить, большинству организаций приходиться периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира.

Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной. По словам Питера Друкера, результативность является следствием того, что делаются нужные, правильные вещи. А эффективность является следствием того, что правильно создаются эти самые вещи. Эффективность можно измерить и определить количественно. Относительная эффективность организации называется производительностью. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически, т.е. превращается в дей-

ствие – результативно и эффективно.

3. Внутренняя среда организации

Организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Поэтому для того, чтобы управлять организацией, необходимо знать наиболее существенные внутренние переменные организации, их взаимозависимость.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений.

Основными переменными в организации, требующими внимания руководства - цели, структура, задачи, технология и люди. Рассмотрим их основные характеристики.

Как мы уже говорили, организация - это группа людей с осознанными общими целями.

А цели - это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе. В зависимости от типов организации, цели могут быть разнообразными. (Например, для того, чтобы получить прибыль, бизнесмен должен сформулировать цели в таких областях, как доля на рынке, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей, социальная ответственность.

Некоммерческие организации тоже имеют разнообразные цели, но они больше внимания уделяют социальной ответственности.)

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Рассмотрим две основные концепции, имеющие отношение к структуре - специализированное разделение труда и сфера контроля.

Специализированное разделение труда - это закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех, с точки зрения организации, как единого целого (например, разделение работы по производству автомобилей на многочисленные малые операции - это специализация труда или разделение управленческого труда между экспериментами по маркетингу, финансам, производству и т.д.).

Важным аспектом организационной структуры является сфе-

ра контроля, т.е. число лиц, подчиненных одному руководителю. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то говорят о широкой сфере контроля, который дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, то говорят о многоуровневой структуре (идеальной структуры не существует).

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Традиционно задачи организации делятся на три категории:

1) работа с людьми, 2) работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами), 3) работа с информацией.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось следующими переворотами в технологии:

1) ручной труд: античные эргастерии (ремесленные мастерские с трудом рабов), средневековые ремесленные цеха (с учениками и подмастерьями), мануфактуры (с наемными рабочими);

2) промышленная революция с переходом к машинному производству (старая фабричная система);

3) стандартизация и унификация;

4) массовое поточное производство (конвейерные сборочные линии);

5) замена механического труда автоматизированным;

6) автоматическое, роботизированное производство.

Технология - одна из важнейших внутренних переменных (одновременно она является и внешним фактором) организаций. Хотя традиционно технологию рассматривают как нечто, связанное с изобретениями, машинами и т.д., она имеет гораздо более широкое значение.

Социолог Чарльз Перроу, описывает технологию как средство преобразования сырья (будь то люди, информация или физические материалы) в искомые продукты, услуги.

Монс Дейвис (который писал о проектировании работ) дает сходное описание технологии:

“Технология - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технологических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях”.

Таким образом, технология - это любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

Классификация технологии по Вудворд и Томпсону.

Британская исследовательница управления Джоан Вудворд, изучая производственные формы, обнаружила, что все технологии производств фирм можно разделить на три категории:

1) единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий (это может быть опытный образец или определенный покупатель);

2) массовое или крупносерийное производство используется при изготовлении большого числа изделий, которые подобны друг другу. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки (изготовление всех потребительских товаров);

3) непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах (переработка нефти, работа электростанций).

Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон разработал другую классификацию технологий, отличающуюся от первой, но не противоречащую ей.

1) многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно (любые сборочные линии массового производства: сборка автомобиля и т.д.);

2) посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, например клиенты и покупатели, которые сами хотят

быть взаимозависимыми. Например банковское дело, бюро по трудоустройству, телефонные компании и т.д.;

3) интенсивная технология характеризуется применением социальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале. поступающем в производство (напр. монтаж фильма).

Различия в терминологии объясняются в основном областью специализации авторов, т.е. Вудворд занималась в основном технологиями промышленных предприятий, а Томпсона интересовала широкая схема, охватывающая все виды организаций, поэтому промышленные предприятия лучше описаны категориями Вудворд, а остальные - Томпсоном.

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, люди являются центральным фактором в любой модели управления. Руководители занимаются вопросами поведения 1) людей, как отдельных личностей; 2) как групп; 3) как людей, выступающих в качестве лидеров.

Аспектами индивидуального повеления являются способности, одаренность, отношения, потребности, ценности, ожидания и воспитание. Среда, которую создает руководство, имеет большое значение и влияние на поведение работника.

Руководители должны стараться сделать эту среду способствующей достижению целей организации.

Все внутренние переменные организации взаимосвязаны. их обычно называют также социотехническими подсистемами, т.к. они имеют социальный аспект - люди и технический компонент - все остальные переменные. Изменение одной из переменных в определенной степени влияет и на другие.

4. Внешняя Среда организации

Так как организация является открытой системой, зависящей от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с

внешним миром, руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом.

Внешние факторы, влияющие на организацию делятся на две группы:

1) Среда прямого воздействия, которая включает факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, т.е. поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты;

2) Среда косвенного воздействия, т.е. факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организации, но, тем не менее, сказываются на них. Это состояние экономики, НТП, социокультурные факторы, политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Общие характеристики внешней Среды.

1) Взаимосвязанность факторов внешней Среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы (так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на другие; примером может служить то, что снижение поставок нефти оказывает воздействие на общее состояние экономики и т.д.).

2) Сложность внешней Среды - это число факторов, на кот. организация обязана реагировать.

3) Подвижность Среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

4) Неопределенность внешней Среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации.

Если информации мало или есть сомнения в ее точности, Среда становиться более неопределенной.

Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

5. Основные законы организации

Жизнь любой организации подчиняется различным законам, среди которых можно выделить:

1. Закон синергии
2. Закон дополнения
3. Закон сохранения пропорциональности
4. Закон композиции
5. Закон самосохранения
6. Закон информированности
7. Закон онтогенеза

Закон синергии состоит в том, что потенциалы и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциала и возможности ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Таким образом существует реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

Синергия - вид связи в системе, т.е. связь которая при совместных действиях независимых элементов системы обеспечивает увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо, т.е. усиливающаяся связь элементов системы.

Закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленных позволяет одновременно использовать выгоды тех и других процессов, и следовательно увеличить общий организационный потенциал. Разделение дополняется объединением, специализация-универсиализацией , дифференциация-интеграцией и наоборот.

Третий закон требует сохранения пропорциональности между организацией и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовать их возможности. Т.е. при нехватке персонала организация не в состоянии выполнять даже текущую работу, а при раздутых штатах работники слоняются без дела и мешают друг другу. В обоих случаях возникают экономические потери, которые при разумном подходе можно избежать.

Закон композиции состоит в том, что функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняются общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к

ней подцелями.

Закон самосохранения состоит в том, что любая организация стремится сохранить себя как единое целое. Для этого необходимо не допустить серьезных потрясений, которые могут привести к потере организационной устойчивости (конфликты, перестройки и т.д.); экономить и рационально использовать ресурсы, расширять сферу деятельности.

Закон информированности утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информация о реальном положении дел позволяющие им принимать осмысленные решения.

Закон онтогенеза гласит, что жизнь любой организации состоит из трех основных фаз, последовательно сменяющих друг друга: становления, развития и угасания. Задача руководителя состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочке наступления третьей.

Жизненный цикл организации

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Умеющие адаптироваться – процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Жизненный цикл организаций – определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям; погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Согласно концепции жизненного цикла ее деятельность проходит пять основных стадий:

1. рождение организации. Главная цель заключается в выживании. Руководство осуществляется одним лицом. Основная задача – выход на рынок.

2. детство и юность. Главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост. Стиль руководства жесткий. Основная задача – это укрепление позиций и захват рынка. Задача в области организации труда – планирование прибыли, увеличение зарплаты, предоставление различных льгот персоналу.

3. зрелость. Главная цель – систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа. Эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий. Основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка. Задача в области организации труда – разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты.

4. старение организации. Главная цель – сохранение достигнутых результатов. Эффект руководства достигается за координации действий. Основная задача обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

5. возрождение либо исчезновение. Главная цель – обеспечение оживления по всем функциям. Рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма. Главная задача – омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.

ТЕМА 4. ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Суть содержания понятий «предпринимательство» и «бизнес».

2. Среда и функции бизнеса.

3. Классификация фирм.

4. Типы объединений предприятий.

5. Методика изучения предприятий.

6. Правовое регулирование образования и деятельности фирмы

1. Суть содержания понятий «предпринимательство» и «бизнес»

Термин **«предприниматель»** был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим вначале XVIII века. С тех

пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Сотни тысяч людей, которые каждый год начинают новый бизнес относятся к классу предпринимателей.

Бизнес – это деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями или организациями по извлечению природных благ, производству, приобретению и продаже товаров или оказанию услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций.

Рассмотрим данное определение подробно.

1. Деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями. Если отдельное лицо извлекает, производит или покупает товары и услуги для собственного использования или потребления, то оно не является бизнесменом. Оно просто потребитель. Если оно извлекает, производит или покупает больше, чем ему необходимо для собственного потребления, и обменивает или продает излишки, тогда можно сказать, что оно осуществляет бизнес.

Когда два или более лиц действуют совместно с общей целью, то они являются организацией (предприятием), а если их общая цель состоит в извлечении прибыли, производстве, покупке или продаже в обмен на другие товары, услуги или деньги, то тогда они составляют коммерческую организацию (бизнес-организацию).

2. Извлечение и переработка. Любая деятельность, состоящая в добыче продукции в сыром виде из земных недр или морей, относится к добывающей промышленности, поскольку это обычно первый этап длительного процесса, предшествующий тому, когда эта продукция станет готовой для конечного потребления. Переработка – это вторичное производство, охватывающее обрабатывающие отрасли промышленности.

3. Покупка или продажа. В определенных случаях предпринимательства происходит только покупка готовых товаров, произведенных в результате другой коммерческой деятельности, которая затем продаются либо потребителю, либо последующим предпринимателям. Примером могут служить оптовые и розничные продавцы, или торговые предприятия, брокеры и др. агенты.

4. Товары, услуги. Товары – физические, материальные предметы, в то время как услуги - вещественно неосязаемы и невидимы. К услугам относятся банковское дело, страхование, транспорт, туризм,

доходы, от которых составляют значительную часть поступлений. К услугам относятся питание и сфера развлечений.

5. Обмен – это основное понятие. Все виды предпринимательской деятельности включают в себя обмен. Производитель производит товар и продает его торговцу, обмениваясь с ним по определенной цене. В свою очередь торговец продает этот товар покупателю по какой-то цене; рабочий меняет свою рабочую силу на зарплату, акционер инвестирует капитал в обмен на дивиденды и т.д.

Бизнес – делание денег из денег, но обязательно посредством полезной производительной деятельности - изготовления продукта или оказания услуг.

Формула бизнеса проста **Д - Д***, если под Д* видеть сумму, превышающую по своим размерам Д. Формула проста, но процесс сложный, т.к. за черточкой, стоящей между двумя Д, скрывается очень многое – сложнейший жизненный процесс, иногда включающий сотни, тысячи и десятки тысяч людей.

Бизнес – это сначала организация производства, экономической деятельности, а потом уже делание денег. По-русски бизнес, это предпринимательство, а бизнесмен - предприниматель. За этими словами стоит дело, притом не простое дело, а предприятие, т.е. особо сложное дело. Таким образом, бизнес – это организация предприятия – промышленного предприятия, сельской фермы, торговой точки, банка, адвокатской конторы, предприятия обслуживания, издательства.

Бизнес – организация производительной деятельности, производства продукта или услуги. Чтобы стать предпринимателем недостаточно владеть некоторой суммой денег или набором средств производства, надо уметь правильно распорядиться этими деньгами, чтобы они могли принести новые деньги, прибыль. Предпринимателем может быть только умеющий, знающий и думающий.

2. Среда и функции бизнеса

Контрагенты (продавец/покупатель; работодатель/наемный работник; кредитор/заемщик) не прибывают в условиях изоляции, они функционируют в определенной среде, которая определяет их позиции.

Экономическая обстановка обуславливает большие или мень-

шие объемы денежных средств, которые могут истратить покупатели, она также определяет виды приобретаемых ими товаров, ту сумму, которую они готовы уплатить. Также экономическая обстановка определяет наличие свободных рабочих мест и соответственно избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работника при заключении трудового соглашения и т.д.

На экономическую обстановку, в свою очередь, оказывает влияние политическая ситуация.

Бизнес, его участники действуют в рамках соответствующей правовой среды (бизнес может регулироваться положениями законов о компаниях, в части продажи товаров и услуг – законом о продаже товаров и т.д. Виды законов, которые принимает парламент, могут являться следствием политической обстановки (к примеру, повышенный интерес к защите окружающей среды привел к созданию партии «зеленых»).

Социально-культурная среда определяет товары, которые люди стремятся покупать, в частности, отвечающие определенным вкусам и моде.

Технологическая среда отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на предпринимательство (чем больше торгово-промышленных операций автоматизировано, тем меньше спроса на рабочую силу. Это влияет на уровень занятости и заработную плату.).

Физическая или географическая среда характеризует природные условия, в которых осуществляется предпринимательство. Здесь имеется ввиду доступность сырья, энергоресурсов, климатические, сезонные условия, наличие железных дорог, автомобильных магистралей и т.д. Это все влияет на размещение предприятий и на расходы по доставке сырья, распределения продукции и т.д.

Институциональная организационно-техническая среда, характеризуемая наличием и разнообразием институтов, с помощью которых бизнес может устанавливать деловые взаимоотношения или вести коммерческие операции. Эти институты включают в себя:

1. банки (оказание финансовых услуг);
2. оптовых и розничных продавцов (предоставление услуг по распределению товаров);
3. специализированные фирмы и учреждения (предоставление профессиональных услуг);
4. учебные заведения (обучение рабочих и служащих);

5. агентства по изучению рынка (предоставление информации о рынке);

6. рекламные агентства (рекламная деятельность);

7. конторы по трудоустройству;

8. транспортные агентства (доставка товаров);

9. страховые компании;

10. коммунальные услуги;

11. поставщиков (снабжение сырьем, запчастями и т.д.);

12. средства связи и передача информации (размещение рекламы и другой информации для широкого оповещения).

В общем институциональная система образует микросреду. А все вышеперечисленные системы – макросреду. Соответственно модель бизнеса состоит из двух блоков: макро и микросреды.

Функции бизнеса - это осуществление деятельности по производству и обменным операциям между предпринимателем и другими элементами хозяйственной среды.

Бизнес предполагает следующие функции:

1. ведение финансов и учета, мобилизация капитала за счет средств инвестора и кредитора, доходы от продаж и т.д.;

2. кадровая (отбор и прием на работу в соответствии с потребностями бизнеса);

3. материально-техническое обеспечение (приобретение сырья, машин, оборудования и т.д.);

4. производственная (превращение сырья в такой вид продукции, который необходим для продажи);

5. маркетинг (определение нужд потребителей и управление процессом обмена между предприятием и его контрагентами);

6. поддержка предпринимательства (распространение предпринимательских идей, инициативы, опыта управления);

7. научно-исследовательские и проектные работы.

3. Классификация фирм

Классификация фирм по различным принципам дает возможность получить в результате изучения конкретной фирмы полное представление об организационно-правовом положении фирмы, характере и масштабах ее деятельности, позициях фирмы на мировых товарных рынках, внутрифирменных отношениях в крупных пред-

приятиях.

1. **По виду и характеру хозяйственной деятельности** различают следующие виды фирм: промышленные, торговые, транспортные, страховые, транспортно-экспедиторские, туристские, инжиниринговые, арендные и др.

Рассмотрим характеристики некоторых их них.

В основе деятельности **промышленных фирм** лежит производство товаров (к ним относятся фирмы, у которых более 50% оборота приходится на производство промышленной продукции).

В результате огромной концентрации и интернационализации производства выпуск подавляющей части продукции и значительная часть международной торговли сосредоточена в руках небольшой группы крупнейших фирм-гигантов, в основном ТНК.

Решающая роль фирм-гигантов на мировом рынке определяется тем, что они занимают господствующее положение не только в производстве и коммерческом экспорте, но также и в торговле патентами и лицензиями, предоставлении технических услуг, т.к. в их руках сосредоточена основная часть научно-технических достижений и производственного опыта развитых стран.

Образование многоотраслевых комплексов является следствием процесса диверсификации производства. **Диверсификация производства** – одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

Суть этого процесса состоит в соединении в рамках комплекса все более широкого круга отраслей промышленного производства путем проникновения одной компании в совершенно новые для нее отрасли производства и сферы деятельности, технологически между собой не связанные. Диверсификация осуществляется в целях расширения круга выпускаемой разнородной продукции, что обеспечивает хозяйственную устойчивость фирмы.

Но сосредоточение в одной фирме продукции, относящейся к разным отраслям промышленности, затрудняет определение фирменной структуры конкретных отраслей промышленности в мировом масштабе и по странам, а также доли отдельных фирм на мировых товарных рынках. Отнесение фирмы к какой-либо одной отрасли имеет условный характер. Ее направленность определяется в основном преобладающими по удельному весу в обороте фирмы видам продукции.

Торговые фирмы занимаются осуществлением операций по купле-продаже товаров. Они бывают узкоспециализированными или торгующими широкой номенклатурой изделий (универсальными). Среди универсальных торговых фирм выделяются крупнейшие торговые фирмы, по масштабам деятельности и финансовой мощи находящиеся на уровне промышленных фирм-гигантов. Такие фирмы по характеру деятельности являются **международными.**

Транспортные фирмы осуществляют международную перевозку грузов и пассажиров. Обычно транспортные компании специализируются на отдельных видах перевозок, в связи с чем они делятся на судоходные, автомобильные, авиационные, железнодорожные.

Страховые фирмы – фирмы, осуществляющие страхование грузов при международных морских, авиационных, автомобильных и др. перевозках. Подавляющая часть страховых операций сосредоточена в руках страховых компаний-гигантов, господствующее положение среди которых занимают компании США (более 60% объема страховых операций на мировом рынке).

Транспортно-экспедиторские фирмы специализируются на осуществлении операций по доставке товаров покупателю, выполняя поручения промышленных, торговых и др. фирм. В их функции входят проверка состояния тары и упаковки, маркировки, оформление товарораспорядительных документов, хранение, страхование и т.д.

2 . **По характеру собственности** различают следующие виды фирм: частные, государственные, кооперативные.

Частные фирмы существуют в виде самостоятельных независимых компаний.

Кооперативные фирмы представляют собой паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей для осуществления хозяйственной деятельности, преследующей коммерческие цели.

Государственные предприятия делятся на три группы: бюджетные предприятия, государственные корпорации и смешанные акционерные общества.

Бюджетные предприятия. В эту группу входят предприятия, не имеющие ни юридической, ни хозяйственной самостоятельности. По своему положению они относятся к системе государственного административного управления и непосредственно подчиняются или структурно входят в какие-либо министерства, ведомства или органы местного самоуправления. Они не платят налоги на полученную при-

был, все их доходы и расходы проходят через госбюджет. Они финансируются за счет государственной казны.

Руководители предприятий назначаются соответствующими государственными органами и наряду с остальным персоналом считаются государственными служащими.

Государственные корпорации наделяются определенной правосубъективностью и имеют собственное имущество. Наряду с хозяйственной деятельностью они выполняют определенные регулирующие и управленческие функции в установленных пределах от имени государства. Или, можно сказать, что государственные корпорации сочетают в себе черты коммерческого предприятия и государственного органа. Государственные корпорации могут быть образованы в форме акционерного общества, все акции которого принадлежат государству. Предпринимательская деятельность государственных корпораций осуществляется на коммерческой основе в рамках устанавливаемых соответствующими министерствами и ведомствами планов.

Смешанные компании. Они образуются в форме акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью, акции которых принадлежат государству и частным вкладчикам. Смешанные компании действуют в соответствии с законом об акционерных обществах и являются юридическими лицами, участвуя в хозяйственном обороте на коммерческой основе наравне с частными фирмами. Но тем не менее, по сравнению с частными фирмами, они пользуются определенными привилегиями, которые выражаются в предоставлении государственных субсидий и дотаций, льготном режиме получения импортных лицензий, гарантированных поставок сырья и полуфабрикатов с других предприятий по твердо фиксированным ценам. Многообразие организационных форм бизнеса придает современной рыночной экономике характер «смешанной экономики», в которой госсобственность занимает не более 20% , а остальные ресурсы принадлежат негосударственным юридическим и физическим лицам.

3. **По правовому положению**. Правовое положение фирмы определяет, кто и в каком размере несет ответственность по обязательствам фирмы, т.е. кто будет оплачивать долги фирмы, если она обанкротиться. В данном аспекте выделяют: государственные предприятия, частные предприятия (индивидуальные), товарищества: с полной ответственностью (полное товарищество), с ограниченной ответственностью (ограниченное товарищество), акционерные общества: открытого типа и закрытого типов.

Частное (индивидуальное) – это предприятие, имеющее в одном лице и учредителя, и собственника. Все остальные в нем являются наемными работниками.

Полное товарищество – такое объединение физических и юридических лиц для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли, члены которого отвечают по обязательствам товарищества всем движимым и недвижимым имуществом. Это значит, что если вы как частное лицо вошли в полное товарищество на правах одного из учредителей, то в случае наступления ответственности (банкротства) у вас отнимут все личное имущество, выходящее за рамки жизненно необходимого (машину, дачу, мебель, картины и т.д.). Убытки и прибыль при этом распределяются между участниками пропорционально доли каждого из находящихся в общем имуществе товарищества. Полные товарищества образуются юридическими лицами. Договор об их совместной деятельности в какой-либо области уже можно рассматривать в качестве образования такого товарищества, в подобных случаях не требуется ни устав, ни регистрация товарищества.

Модифицированной формой полного товарищества является **смешанное (коммандитное) товарищество.** Основная его особенность заключается в том, что наряду с одним или несколькими участниками, отвечающими перед кредиторами товарищества всем своим имуществом, имеется один или несколько участников, ответственность которых ограничивается их вкладами в общество. Те участники, которые отвечают за риск всем своим имуществом, являются внутренними членами общества и именуются полными товарищами, или **комплементариями**, остальные, которые рискуют лишь в пределах своего вклада, являются **внешними участниками** или **коммандистами**. Коммандитные товарищества состоят как минимум из одного комплементария и одного коммандиста. В нашей стране эта форма еще не получила широкого развития.

Ограниченное товарищество – это такое объединение, которое формируется на основе заранее определенных вкладов пайщиков. Его члены не несут ответственности за выполнение обязательств общества, а рискуют лишь в пределах своих вкладов. В том и состоит смысл понятия «ограниченная ответственность». Для учреждения общества с ограниченной ответственностью надо заключить учредительный договор, в котором определяется фирменное наименование, местонахождение и направление деятельности предприятия, а также

указывается размер уставного капитала и долевое участие в нем членов общества. Права членов общества реализуются на собраниях членов общества, которые проводятся не реже 1-2 раза в год. Собрание имеет право принимать наиболее важные решения, т. е. утверждать годовой баланс, определять способ использования прибылей, избирать и переизбирать директора общества и т.д. Контроль за деятельностью общества осуществляет ревизионная комиссия, члены которой назначаются общим собранием.

Акционерное общество представляет собой уставное общество с правом юридического лица, создается в разрешительном порядке и обладает уставным капиталом, разделенным на определенное число долей – акций. Ответственность членов общества, которые называются акционерами, ограничивается нарицательной стоимостью приобретенных ими акций. Акционерами могут быть как физические, так и юридические лица. Для учреждения акционерного общества надо заключить договор товарищества, именуемый уставом общества и заверяемый нотариусом. Число учредителей акционерного общества не ограничивается. Учредителем может быть и одно лицо. Акционерные общества бывают двух типов: **открытые и закрытые**. Акции открытых обществ распространяются в свободной продаже. Такие общества создаются в тех случаях, когда требуется привлечение больших капиталов. Акционерное общество закрытого типа практически одно и тоже, что и товарищество с ограниченной ответственностью.

В развитых странах с рыночной экономикой существуют три формы организации предпринимательства: единоличное хозяйство, партнерство, корпорация.

Единоличное хозяйство – такая форма организации предпринимательства, когда один собственник принимает единоличное решение и несет личную ответственность за все дела. Преимуществом единоличного хозяйства является полный контроль за ведением дел со стороны хозяина - собственника, а недостатком - величина капитала, а также то, что собственнику приходится нести личную ответственность за убытки, потери, долги.

Партнерство – форма организации предпринимательства, когда два и более предпринимателя принимают решения сообща и несут личную ответственность за все дела. Все партнеры несут равную ответственность в случае потерь, убытков и т.п.

Корпорация – форма организации предпринимательства на базе

акционерной собственности, в которой предприниматель отделен от собственника и собственности, а финансовая ответственность ограничена. Преимущества корпорации в том, что она может привлечь значительное количество капитала путем продажи акций. Кроме того, собственники корпорации, акционеры не несут материальной ответственности по обязательствам фирмы, они могут потерять только стоимость своих акций в случае банкротства. К недостаткам корпоративного предпринимательства относят отсутствие возможности у всех владельцев акций принимать участие в управлении корпорацией, осуществлять контроль за деятельностью фирмы либо для реального контроля надо иметь около 20% акций.

4**. По принадлежности капитала и контролю** различают национальные, иностранные и смешанные фирмы.

Национальные – это фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется местоположением и регистрацией общества.

Иностранными называются фирмы, капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям, полностью или в определенной части, обеспечивающим контроль за их деятельностью. Они регистрируются в стране местонахождения фирм. Организация и деятельность иностранных компаний в стране местонахождения определяется законодательством каждой страны, которая устанавливает порядок регистрации компаний, их правовые положения, размер налогообложения, предел владения акциями иностранцами и др.

Смешанные по капиталу фирмы – это организации, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или более стран. Регистрация осуществляется в стране одного из учредителей и на основе действующего в ней законодательства. Их называют СП.

5. Сфера деятельности.

К числу **международных** относятся фирмы, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. По принадлежности капитала и контролю большинство из них – **национальные**. Отличительной особенностью международной фирмы является:

- наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах с ориентацией либо на выпуск определенных видов продукции для сбыта на заранее известных внешних рынках, либо на снабжение материнской компании компонентами или сырьевыми и материальными ресурсами;

- использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий;
- контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра.

Филиал не имеет юридической самостоятельности и не может вести дела от своего имени (заключать сделки, вести бухучет, отчитываться перед аудиторами). Он занимается выпуском тех видов продукции, в которой заинтересована материнская компания.

Дочерние компании обладают юридической самостоятельностью, выступают на рынке от своего имени и за свой счет.

Материнская компания не несет никакой ответственности за выполнение обязательств дочерних компаний.

4. Типы объединений предприятий

Фирмы могут состоять из одной фирмы, а могут включать значительное число компаний, объединенных системой участия, т.е. путем участия в акционерном капитале других фирм. Суть системы участия состоит в том, что для контроля над АО достаточно владеть определенной долей его акций. Поэтому выделяют разные типы контроля:

1) через полную собственность, когда все, или почти все акции фирмы принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме;

2) через большинство акций, т.е. происходит владение собственностью на 51% выпущенных акций;

3) через механизм соподчинения, когда обладание большинством акций одной фирмы, в свою очередь владеющей контрольным пакетом другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;

4) через меньшинство акций, когда акции фирмы распылены и достаточно иметь небольшой % их, чтобы иметь контроль над фирмой.

Система участия скрепляется обычно личной или персональной унией. Личная уния заключается в том, что одни и те же лица занимают руководящие посты (председателей и членов Правления, директоров и управляющих) в различных компаниях и банках. Личная уния служит одним из главных методов расширения сфер влияния крупных компаний и средством установления контроля над другими фирмами.

Фирма, контролирующая деятельность других компаний, называется материнской компанией или головной фирмой.

В зависимости от размеров капитала, принадлежащего материнской компании, а также правового положения, степени подчинения, фирмы, находящиеся в сфере влияния головной компании делятся на филиалы, дочерние компании и ассоциированные компании.

В зависимости от целей объединения, характера хозяйственных отношений между участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий, различают: картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны, промышленные холдинги и финансовые группы.

Картель – это объединение фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности – регулирования сбыта. Для картели характерно наличие следующих признаков:

- договорный характер объединения;
- сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность;
- совместная деятельность по реализации продукции.

Соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором.

Синдикат – это разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме АО или ООО. Функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. Участники синдиката, как и картеля, сохраняют свою юридическую и коммерческую самостоятельность, а иногда и собственную сбытовую сеть, которая связана с синдикатской сбытовой конторой. Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с массовой однородной продукцией: горнодобывающая, химическая и т.д.

К объединениям картельного типа относятся также **пулы** – объединения предпринимателей, предусматривающее особый порядок распределения прибылей его участников. Прибыли участников пула поступают в общий «котел», а затем распределяются между ними в заранее установленной пропорции.

Трест – это объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Все входящие в трест предприятия

подчиняются одной головной компании. Различают два способа объединения разнородных предприятий в тресты:

1) непосредственные слияния активов отдельных компаний с активами материнской компании;

2) приобретение головной компанией треста долей акционерного капитала предприятий.

Концерн – это объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества. Объединенные в концерне предприятия остаются юридическими лицами в форме АО или другого Общества. Концерн полностью контролирует деятельность входящих в него компаний.

Так как в концерн входят предприятия различных отраслей, то в зависимости от этого, концерны носят характер «вертикальных» и «горизонтальных» объединений.

Вертикальный тип объединения охватывает предприятия различных отраслей промышленности, производственный процесс которых взаимосвязан (горнодобывающие, металлургические и машиностроительные).

Горизонтальные охватывают предприятия разных отраслей, не связанных между собой.

Холдинговые компании (hold - держать) - организация, независимо от ее организационно-правовой формы, в состав активов которой входят контрольные пакеты акций других организаций (предприятий).

Холдинг — это компания или корпорация, владеющая контрольными пакетами акций или долями в паях других компаний (фирм) с целью контроля и управления их деятельностью. Механизм контрольного пакета акций дает холдинговой компании право голоса, благодаря ему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять единый контроль за соблюдением интересов больших конгломератов (корпораций, концернов, трестов) или ускорять процесс диверсификации. Размеры холдинговой компании при этом могут быть намного меньше размеров подконтрольных фирм

Холдинговая компания — вершина пирамиды, составленной из дочерних компаний. Предприятия, пакеты акций которых входят в состав активов холдинговой компании, именуются дочерними.

Преимущество холдинговой компании состоит в том, что они борются с конкурентами своей объединенностью, консолидацией.

Различаются чистые и смешанные холдинговые компании. Чистые холдинговые компании — неторговые компании, согласно своему уставу не имеющие права осуществления торговых операций или иного бизнеса, владеющие только капиталом. Их функция заключается в том, чтобы иметь акции, управлять действиями и перераспределять дивиденды дочерних компаний. Смешанная холдинговая компания кроме владения контрольным пакетом акций и права руководить другими компаниями активно занимается торговлей или бизнесом и имеет в своем балансовом отчете, вместе с акциями дочерних предприятий, активы в виде движимого и недвижимого имущества.

Промышленные холдинги – предприятия, которые сами не занимаются производственной деятельностью, а только осуществляют ее путем системы участия и контроля за деятельностью входящих в них фирм.

Компании, входящие в холдинг, являются юридически и хозяйственно самостоятельными и заключают международные коммерческие сделки от своего имени. Но холдинговой компании принадлежит главная роль в решении основных хозяйственных вопросов.

Финансовая группа объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей промышленности, торговли, транспорта и др. В отличие от концерна во главе финансовой группы стоит банк или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в него компаний, а также координируют все сферы их деятельности.

Каждая фирма, входящая в финансовую группу, выступает самостоятельно в международных торговых сделках, но в вопросах, касающихся хозяйственной деятельности, также как и в холдинге, головная компания является центром по принятию наиболее важных решений.

Консорциум (от лат. consortium - участие) – добровольное объединение организаций для решения конкретной задачи, реализации программ, осуществления крупного (капиталоемкого) проекта. В консорциум могут входить предприятия и организации разных форм собственности, профиля и размера. Участники консорциума сохраняют свою полную хозяйственную самостоятельность и подчиняются совместно выбранному исполнительному органу в той части деятельности, которая касается целей консорциума. Финансовые и материальные фонды консорциума создаются как за счет его участников, так и посредствам привлечения кредитов и бюджетных средств. После вы-

полнения поставленной цели консорциум распускается.

Конгломерат (от лат. conglomeratus - собранный) – одна из форм союза, объединения разнопрофильных фирм, оперирующих на разных секторах рынка.

Корпорация (от лат. corporatio - объединение) – совокупность юридических или физических лиц, объединенных для какой-либо деятельности и образующих субъект права – юридическое лицо. Корпорация может служить формой профессионального объединения граждан одной профессии или области деятельности. Как правило, корпорация объединяет основных производителей однотипной продукции, что может привести к монополизации производства. В то же время корпорация содействует концентрации инвестиционного капитала, обеспечивают научно-техническое развитие и непосредственно влияют на развитие производства, повышение технического уровня продукции и обеспечение ее конкурентоспособности. Чаще всего корпорации организуются в виде акционерных обществ. В частной корпорации большинство акций принадлежит одному владельцу, семье или узкой группе акционеров. Поэтому корпорации наиболее эффективны в тех отраслях, где происходит обновление производства, а так же при освоении новых поколений изделий.

5. Методика изучения предприятий

Изучаемые фирмы подразделяются на **три группы**:

- действующая клиентура (контрагенты);
- предполагаемая (потенциальная) клиентура;
- фирмы-конкуренты.

1) Каждая интересующая фирма заносится в банк данных ЭВМ (реестр) или в соответствующий раздел картотеки. По каждой интересующей фирме собираются следующие сведения:

1. общие сведения о фирме, которые дают представление об истории возникновения и развития фирмы, о характере и масштабах ее деятельности, ее месте и роли на мировом рынке, адрес фирмы, страна регистрации, номер регистрации, телефона и факса, электронной почты и т.д.;

2. показатели, характеризующие экономическое и финансовое положение фирмы: величина акционерного капитала, активов, продаж, число занятых, место в списке ведущих компаний своей страны

и среди компаний мира;

3. проводится характеристика фирмы по основным критериям классификации;

4. тип объединения, в которое входит фирма и ее положение в нем: материнская компания, филиал, дочерняя;

5. номенклатура производимой и реализуемой продукции;

6. значение и характер внешней деятельности фирмы (число заграничных дочерних компаний, в том числе производственных, их местоположение и т.д.);

7. производственная и материально-техническая база фирмы (число и местоположение производственных предприятий и их мощность, число сбытовых предприятий, складов и станций технического обслуживания и т.д.);

8. контрагенты фирмы, конкуренты по основным видам выпускаемой или реализуемой продукции;

9. структура аппарата управления фирмы;

10. акционерный капитал (распределение между собственниками акций, контрольный пакет акций, его принадлежность и владение);

11. связи фирмы с банками и характер этих связей.

2) При изучении фирм используются следующие источники информации:

- Периодическая печать, публикующая специализированную информацию о фирмах. Это различные экономические журналы и отдельные выпуски или приложения к ним, а также газеты. Например, в американском журнале «Форчун» содержаться сводные таблицы по 500 крупнейшим фирмам мира с указанием их принадлежности к отрасли производства и стране, а также приводятся данные об оборотах, активах, прибыли, числе занятых в фирме и т.д.

- Информация, публикуемая самими фирмами, т.е.:

1. годовые отчеты о деятельности фирмы, содержащие характеристику ее деятельности в целом и ее производственных отделений за истекший финансовый год и т.д.;

2. балансовые отчеты фирм, дающие сведения о средствах, которыми располагает фирма; об источниках финансирования; о размере акционерного капитала фирмы и т. д. Изучение баланса и счета прибылей и убытков за ряд лет позволяет сделать вывод о финансовом положении фирмы, размерах ее оборота и прибылей.

3. проспекты, дающие подробную характеристику производ-

ственной деятельности фирмы в целом и ее отдельных предприятий, описание технологических процессов и новых технических достижений;

4. каталоги, включающие информацию о продукции, выпускаемой фирмой, включая технические характеристики продукции.

3) Информация о фирмах, представляемая специализированными организациями, т.е. кредитно-справочными бюро, союзами предпринимателей, торговыми палатами, консультационными фирмами, государственными организациями. Эта информация предоставляется как за плату, так и бесплатно.

4) Справочники по фирмам.

6. Правовое регулирование образования и деятельности фирмы

Порядок регистрации и учреждения фирмы

Образование фирмы осуществляется учредителями, на которых возлагается имущественная и уголовная ответственность за ненадлежащее проведение процесса учреждения: выработку и представление учредительных документов, формирование капитала, организацию органов управления, регистрацию фирмы.

Учредители – это физические или юридические лица, создающие фирму. **Акционеры** – физические и юридические лица, владеющие акциями фирмы.

Пакет учредительных документов состоит из Договора, в котором отражаются вопросы, связанные с деятельностью учредителей в процессе создания и функционирования предприятия, и Устава, определяющего принципы деятельности и внутреннюю организацию фирмы.

Учредительный договор регулирует права и обязанности учредителей общества, а **устав** – всех акционеров. **Устав** является важным учредительным документом, в котором определены: фирменное наименование, предмет и цели деятельности, местонахождение, состав участников; размер уставного капитала, размер долей участников, виды акций, их номинальная стоимость и количество; порядок формирования уставного капитала (т.е. внесение вклада каждым участником), число акционеров, порядок ликвидации фирмы и т.д.

Устав фирмы разрабатывается ее учредителями и утверждается при регистрации фирмы соответствующими органами.

Порядок регистрации фирмы предполагает, что право на фирму возникает у предпринимателя с момента ее регистрации. Регистрация фирмы предоставляет защиту исключительного права на фирму, ее наименование и товарный знак.

Фирменное наименование каждая фирма выбирает себе самостоятельно. Фирменное наименование может содержать имя и фамилию одного или нескольких владельцев фирмы («Форд», «Крайслер», «Филиппс»), отражать характер деятельности фирмы («Дженерал моторз», «Дженерал электрик»), быть вымышленными («Пантера», «Ягуар»).

Наименование фирмы обозначается на бланках коммерческой корреспонденции, счетах, печати, вывеске, товарном знаке, рекламе. Фирменное наименование должно содержать указание на характер объединения (правовое положение). Например, в наименовании фирмы, являющейся «АО», должны содержаться слова «АО» или обозначение «АО» (SA – во Франции, Бельгии, Италии, Испании; AG – в ФРГ; в Англии наименование компании должно содержать указание «Limited company – LTD; в США корпорации должны включать в себя слово &ncorporation (&nc. или corp.).

Порядок регистрации фирм основывается на принципах публичности, общеизвестности и достоверности. Это означает, что:

1) сведения, заносимые в торговый реестр, подлежат публикации в официальных газетах и торговых бюллетенях;

2) торговый реестр доступен за определенную плату каждому желающему ознакомиться с ним лицу, имеющему право получения копий и информации о занесенных в реестр сведениях;

3) содержащиеся в торговом реестре данные считаются достоверными и могут быть опровергнуты только в судебном порядке.

Обязательность регистрации и доступность торгового реестра для получения сведений о фирмах облегчает ведение предпринимательской деятельности, т.к. дает возможность установить:

1) сферу деятельности фирмы;

2) размер фирмы по обороту, ее основной капитал;

3) наличие у представителя фирмы полномочий на право представлять фирму и ее интересы.

Прекращение деятельности фирмы санкционируется судом в следующих случаях: когда фирма признает себя банкротом; при нарушении фирмой законодательства; при осуществлении фирмой деятельности, занятие которой запрещено законом; при нарушении

норм экологической безопасности.

Суд определяет порядок и сроки прекращения деятельности фирмы. Порядок ликвидации фирмы оговаривается в ее Уставе.

Обычно неудачные фирмы разоряются через 2 - 2,5 года, а удачные становятся на ноги через 4 - 5 лет.

Образование и принадлежность капитала фирмы

Принадлежность капитала фирмы определяется **экономической формой собственности**: индивидуальной или коллективной.

Индивидуальная форма собственности реализуется путем создания единоличных предприятий; коллективная – путем создания объединений предпринимателей: акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью и т.д.

Объединение капиталов осуществляется на основе паевой или акционерной форм собственности.

В обществах с ограниченной ответственностью уставной капитал создается из взносов его участников и делится на доли участия – паи, которые распространяются между учредителями без применения публичной подписки и должны быть именными. Об уплате пая участнику паевого капитала выдается письменное паевое свидетельство, которое не является ценной бумагой, не может дробиться и не может быть предано без разрешения пайщиков другому лицу. Пай дает право его владельцу на участие в Общих собраниях пайщиков, на получение дивидендов и части имущества фирмы при ее ликвидации. Выплата дивиденда осуществляется, если имущество общества превышает размер основного капитала.

Акционерная форма собственности предполагает образование АО путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, могут котироваться на фондовой бирже и свободно переходить от одного лица к другому. Акции дают право на получение части прибылей фирмы в виде дивидендов, а также право голоса на Общем собрании акционеров.

Акции бывают именными, на предъявителя, обыкновенными, привилегированными, акции без номинальной стоимости (т.е. при ликвидации фирмы, возвращается определенная часть финансовых средств, а не вся номинальная стоимость). Помимо акций, акционерное Общество выпускает и облигации, которые дают право держателю на получение определенных %, но не дают право голоса в решении вопросов управления Обществом. При ликвидации Общества

держатели облигаций получают возмещение в первую очередь. Особую роль играют конвертируемые облигации, держатели которых имеет право обменять их на акции.

ТЕМА 5. ЦЕЛИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятия целей и их классификация
2. Выработка стратегий и их виды
3. Основные принципы и методы управления

1. Понятие целей и их классификация

Разработка экономической политики фирмы предполагает определение целей деятельности фирмы и стратегии ее развития на ближнюю и дальнюю перспективы исходя из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами. Она предполагает:

1. формирование стратегических целей и задач;
2. анализ сильных и слабых сторон деятельности;
3. оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности;
4. анализ внешнего окружения и его влияния на функционирование компании;
5. определение альтернативных наборов производственно-хозяйственной деятельности;
6. выбор стратегии;
7. составление ежегодного бюджета фирмы в целом, ее функциональных и хозяйственных центров.

Цели фирмы определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности.

Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей.

Цель – это конкретное конечное состояние или искомый результат, которого стремится добиться фирма.

В рамках управления фирмой цели выполняют ряд важнейших функций:

1. цели отражают общую концепцию деятельности и развития фирмы и конкретизируют ее основные направления;

2. цели уменьшают неопределенность текущей деятельности, являясь для фирмы ориентирами в окружающем мире (ориентир – это более отдаленная цель, которую стремится достичь фирма путем разработки стратегии), помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;

3. цели составляют основу выработки критериев, с помощью которых можно выделять проблемы и принимать по ним решения; контролировать и оценивать результаты деятельности, связанные с реализацией этих решений; осуществлять материальное и моральное поощрение работников;

4. наличие целей сплачивает энтузиастов и побуждает их брать на себя довольно трудные обязанности и прилагать все силы для их выполнения;

5. официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости существования данной фирмы.

Успешная реализация этих функций возможна, если цели отвечают определенной совокупности требований, предъявляемых к ним, т.е. конкретность, реальность, достижимость.

Цели классифицируются по ряду принципов:

1. по степени важности: стратегические и тактические;
2. по содержанию цели могут быть техническими, экономическими, социальными;
3. по сфере реализации: административные, производственные, финансовые;
4. по направленности: внутренними и внешними;
5. по характеру формулировки: качественными и количественными;
6. по ориентированности: промежуточными и конечными.

Но в основном по уровню иерархии цели делятся на общие и специфические. **Общие цели** отражают концепцию развития как фирмы в целом, так и по важнейшим направлениям ее деятельности.

В состав общих целей входит также генеральная цель или **миссия**. Миссия представляет собой набор качественных положений, в обобщенной форме раскрывающей то, чему решила посвятить себя фирма.

К общефирменным целям относится:

1. обеспечение оптимальной рентабельности;
2. обеспечение устойчивого положения фирмы;

3. разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы и т.д.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности, в каждом производственном отделении фирмы и могут выражаться в количественных или качественных показателях.

Выделяют следующие специфические цели:

1. определение рентабельности по каждому отдельному подразделению;

2. цели филиалов и дочерних компаний, формируемые материнской компанией, т.е. продаж и доли на рынке, рост прибыли и т.д.;

3. другие специфические цели, носящие характер подцелей, которые устанавливаются не только в абсолютных плановых показателях, но и путем определения направлений развития в различных функциональных областях - маркетинг, НИОКР, финансы, производство и т.д.

Таким образом, система целей имеет иерархический характер, т.е. цели низшего уровня вытекают из целей высшего уровня. Это можно изобразить в виде так называемого «**дерева целей**», от ствола которого (миссии) расходятся несколько крупных ветвей (общефирменных целей), которые разрастаются в отдельные веточки (специфические цели) (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Дерево целей организации

Но цели низшего уровня не всегда вытекают из целей высшего уровня. В этом случае можно ранжировать цели по важности и их вкладу в реализацию миссии. Делается это путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок самостоятельных рангов каждой из целей и степени их вклада (в % или в единицах) в итого-

вый результат, а затем располагают их в порядке убывания полученных балов.

Управление по целям

Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям (сокращенно МВО от первых букв англ. слов). Сторонниками МВО были Питер Друкер, который опубликовал концепцию МВО как метод повышения эффективности организации; Дуглас Мак Грегор, который считал, что данный метод управления необходим, потому что дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств, а также Антони Райа, который описал управление по целям как процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов:

1 этап - выработка четких, кратких формулировок целей;

2 этап - планирование действий, состоящее из шести этапов:

1. определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей;

2. установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности;

3. уточнение ролей и взаимоотношений и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности;

4. оценка затрат времени для каждой основной операции;

5. определение ресурсов, необходимых для каждой операции;

6. *проверка сроков и коррекция планов действий;*

3 этап - проверка и оценка работы (задачей здесь является определение степени достижения целей, выявление проблем, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу);

4 этап - корректирующие меры – последний этап управления по целям.

2. Выработка стратегии и ее виды

Слово стратегия в переводе с греческого означает «искусство генерала» (т.е. этот термин военного происхождения).

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осу-

ществление миссии организации и достижение ее целей. Другими словами, **стратегия** – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей.

Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач:

- разработка стратегических целей компании;
- оценка ее возможностей и ресурсов;
- анализ тенденций в области маркетинговой деятельности;
- оценка альтернативных путей деятельности;
- определение стратегии на перспективу и т.д.
- Исходя из необходимости решения этих задач, в процессе выработки стратегии осуществляются:
- оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей;
- анализ внутренних и внешних факторов и т.д.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом; рекомендация новых стратегий развития; создание новых видов изделий; совершенствование уже выпускаемой продукции; разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Поэтому различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться можно классифицировать следующим образом:

1. **продуктово-рыночная стратегия** – направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения конкурентоспособности продукции;

2. **маркетинговая стратегия** – направлена на гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке; уровня затрат на исследование рынка; комплек-

са мероприятий по формированию сбыта и т.д;

3. **конкурентная стратегия** – направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции и т.д.;

4. **стратегия управления набором отраслей** предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращение тех из них, которые не согласуются с целями фирмы;

5. **стратегия нововведений (инновационная политика)** предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции;

6. **стратегия капиталовложений** направлена на определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом, а также определение конкурентной позиции фирмы по отношению к соперникам;

7. **стратегия развития** направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования как фирмы в целом, так и филиалов и дочерних компаний;

8. **стратегия поглощения** предполагает приобретение акций других компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями, с целью повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли;

9. **стратегия зарубежного инвестирования** направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий (сборочных и по разработке сырьевых ресурсов);

10. **стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности** предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума предполагаемые возможные риски и оценить выгоды; эта стратегия предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей;

11. **стратегия внешнеэкономической экспансии** (экспансия – распространение, расширение) направлена на создание заграничного производства, экспорт, в третьи, страны товаров и услуг и т.д.

Таким образом, выбор стратегии делается на основе сравнения

перспектив развития фирмы в различных видах деятельности, установления приоритетов и распределения ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего успеха. А в тех случаях, когда виды деятельности, которыми занималась фирма, перестают удовлетворять ее целям, осуществляется анализ диверсификации и определение новых видов деятельности, к которым необходимо перейти.

3. Основные принципы управления

Принципы менеджмента – это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи между различными структурами управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления, т.е. основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Принципы управления фирмами определяются многими факторами, в частности масштабами, профилем и технологией производства, характером и разнообразием выпускаемой продукции, степенью использования электронно-вычислительных методов обработки информации, объемом заграничной деятельности фирмы и ее формами. Практически каждая фирма имеет свою организацию управления, которая постоянно совершенствуется путем применения таких форм и методов, которые бы обеспечивали наиболее высокие прибыли, высокую конкурентоспособность выпускаемой продукции и способствовали проникновению в новые сферы деятельности и завоеванию прочных позиций на рынках.

Ведущий принцип менеджмента – это оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления. Его применение на практике означает, что за высшим уровнем управления закрепляются вопросы стратегического характера, а за низовыми звеньями — оперативное управление. Реализация этого принципа решает проблему оптимального распределения полномочий при принятии управленческих решений.

Из этого основного принципа вытекают и другие:

- **принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности** в управлении означает, что каждый работник строго отвечает за свой участок работы, за принятие им на своем уровне решения. Всю полноту ответственности за работу организации несет од-

но лицо — управляющий, директор, президент корпорации. В то же время к выработке управленческих решений привлекаются руководители разного уровня и разных подразделений, а также исполнители конкретных решений. Этим обеспечивается объективность, большая обоснованность принимаемых решений. За реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);

- **принцип системности и комплексности** (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);
- **принцип научной обоснованности** управления означает, что управление должно осуществляться на основе применения науки. Важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них;
- **принцип плановости** означает, что деятельность организации, как текущая, так и перспективная, должна планироваться;
- **принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности**, т.е. работник должен нести ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу предоставленных ему полномочий (прав принимать решения);
- **принцип демократического централизма** (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));
- **принцип демократизации управления**. В современной экономике исполнители обладают высоким профессионализмом, образованием и квалификацией, а также общей культурой и потребностью участвовать в управлении производством. Привлечение персонала к управлению организацией есть реализация данного принципа.
- **принцип баланса власти** (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчинен-

ных от руководителя);

- **принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов** (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);
- **принцип приоритетности (очередности) действий** с учетом значимости этапов работ;
- **принцип оптимального сочетания положительной синергичности** в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;
- **постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей** работников и их мотивацию.

Принципы не есть догма. Вместе с изменением экономической жизни общества и реалий хозяй5ствования меняются и принципы управления. Так, на рубеже XIX—XX вв. основатель школы научного менеджмента Ф. Тейлор сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочим;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Основатель классической (административной) школы управления А. Файоль в книге «Общее и промышленное управление», опубликованной в 1916 г., перечислил следующие четырнадцать принципов управления:

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство командования.
5. Единство руководства.
6. Подчинение индивидуальных интересов общему интересу.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь (линия власти).
10. Порядок.
11. Равенство.
12. Устойчивость должностей личного состава.

13. Инициатива.
14. Честь мундира.

Принципы управления 90-х годов нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными.

К концу XX века практика выработала свои принципы:

- динамизм формирования и развития инноваций;
- целенаправленная активация деятельности людей, инновационной предприимчивости;
- гуманизация процессов труда;
- ориентация менеджмента не на процессы деятельности, а на конечные результаты;
- самоконтроль качества труда, продуктов и процессов деятельности в системе менеджмента;
- качество работы и продукции обеспечивается принципом добровольности, саморазвития и взаиморазвития, групповой деятельности, деловой активности, массового новаторства и творческого поиска;
- эффективность менеджмента обеспечивается соединением воедино факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организаций, самым главным из которых является человек;
- человек не только средство для достижения цели, он сам — цель менеджмента.

4. Основные методы управления

Принципы - отражение объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

Методология в буквальном значении (логос – наука, знание, и метод – путь, направление познания) есть учение о методах познания.

В системе методологии центральное место занимает подсистема методов исследования. Методы – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний. Методы менеджмента

– это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии.

Основными общими методами проведения исследований в менеджменте являются: 1) эксперимент; 2) тестирование, анкетирование и интервьюирование и другие методы получения экспертной информации; 3) изучение документации организации; 4) моделирование.

К основным методам управления относятся:

1. Административные или организационно-распорядительные методы управления.

В общем виде система административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов – **воздействия на структуру управления (**регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и **воздействия на процесс управления** (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль управленческих решений). Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно – методического инструктирования и проектирования.

Административные или организационно-распорядительные методы управления - это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме: приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, команды, рекомендаций.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

2. Экономические методы управления

Экономические методы управления - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей участник процесса преследует и общественные, и групповые цели. Таким образом, экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

В отличие от административных, экономические методы управления предполагают разработку общих планово – экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько

экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно – административные и социально – психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

3. Социально-психологические методы управления

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

Социально – психологические методы, представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительного социально – психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе, мотивация исполнителя.

Приемы и способы социально – психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Необходимость использования в практике управления организацией социально – психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально – психологического воздействия, которые сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие деловые совещания, которые выступают как метод и как форма участи сотрудников в управлении, а также различного рода ритуалы и обряды.

ТЕМА 6. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

1. Сущность коммуникации и анализ коммуникационного процесса в организации

2. Элементы и этапы процесса коммуникации

3. Преграды на пути обмена информацией в межличностных и организационных коммуникациях

4.Коммуникационные сети и стили.

1. Сущность коммуникации и анализ коммуникационного процесса в организации

Ни для кого не секрет, значение информации и коммуникации в менеджменте в нынешнее время постоянно растет, что непосредственно связанно с социально-экономическими переменами, развитием новых внедрений в области технологий, достижениями научных исследований. В управленческой деятельности коммуникативные навыки и риторические способности играют важную роль.

Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, и поэтому коммуникации называют связующим процессом. Руководитель осуществляет свои основные функции с тем, чтобы сформулировать и достичь целей организации, а качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей, поэтому для успеха организации необходимы эффективные коммуникации. Эффективность работы менеджера зависит, как от его умения работать с людьми, так и от того, как он работает с информацией.

В организационном контексте понятие "коммуникация" рассматривается как процесс (коммуникация -- это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации). Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Говорят, если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Коммуникации должны быть таковы, чтобы руководство компании, фирмы имело объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия

решений. Значит, в конечном счете, наиважнейшим является коммуникационный процесс.

Таким образом, коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

1. Коммуникации между организацией и ее внешней средой

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, национальном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться Государственному регулированию и заполнять в этой связи письменные отчеты, в которых она сообщает информацию по финансам, маркетингу и т.д., то есть существуют разнообразные способы реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

2. Коммуникации между уровнями (межуровневые коммуникации)

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие (таким путем, подчиненным уровням управления, сообщается о текущих задачах, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.) и по восходящей, т.е. с низших уровней на высшие (снизу вверх). Коммуникации по восходящей выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководитель узнает о текущих делах и назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел (пример коммуникации по восходящей – создание кружков качества).

3. Коммуникации между различными подразделениями

В дополнение вертикальных коммуникаций организации нуждаются также в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому между ними для координации задач и действий нужен обмен информацией.

4. Коммуникации «руководитель-подчиненный» служат примером обмена информацией по вертикали, но поскольку он составляет значительную часть коммуникативной деятельности руководителя, то ее рассматривают отдельно.

5. Коммуникации между руководителем и рабочей группой позволяют в целом руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о предстоящих изменениях и возможных последствиях и т.д.

6. Неформальные коммуникации или другими словами канал распределения слухов. Кит Дэвис – известный исследователь, установил, что происхождение этого термина относится к временам Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые с дерева на дерево, напоминали побеги виноградной лозы и широко использовались армией Севера и Юга. Сообщения, передаваемые по такому телеграфу, часто фальсифицировались и запутывались. В конечном счете, стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведения как «слухи», прошедшие по системе тайного сообщения.

Так как по каналам слухов информация передается быстрее, чем по каналам формального сообщения, то руководители пользуются ими для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Исследования также показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказываются точной, а не искаженной. Типичной информацией, передаваемой по каналам распределения слухов, является:

- предстоящие сокращения;
- изменения в структуре организации;
- перемещения и повышения по службе;
- новые меры наказания и т.д.

2. Элементы и этапы процесса коммуникаций

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, нужно иметь представления о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель, т.е. лицо, сообщающее информацию и переда-

ющее ее.

2. Сообщение, т.е. собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. Канал, т.е. средство передачи информации.

4. Получатель, т.е. лицо, которому предназначена информация, и который интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Задачей их является составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Этапы следующие:

1. **Зарождение идеи**, т.е. обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.

2. **Кодирование и выбор канала**. Прежде чем передать идею, отправитель с помощью символов должен закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, видеоленты и т.д.

3. **Передача** – важнейший этап, через который необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

4. **Декодирование**. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя.

Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, то он будет знать, что имел ввиду отправитель когда формулировалась его идея.

3. Преграды на пути обмена информацией в межличностных и организационных коммуникациях

Межличностные коммуникации.

Так как руководители от 50 до 90% своего времени тратят на разговоры, то можно выделить прямой межличностный обмен информацией.

Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на:

1. восприятии
2. семантике
3. обмене невербальной информацией
4. некачественной обратной связи
5. плохом слушании.

1) Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допускать снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием. (Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей.

2) Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена. Вступая в информационный контакт с использованием символов, люди добиваются понимания информации.

К используемым символам относятся слова, жесты, интонации. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Так как слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Для эффективного обмена информацией необходимо прийти к пониманию истинного значения используемых слов понимания значения, которое вкладывается в используемое слово.

3) Помимо вербальных символов, т.е. слов, отправитель кодирует сообщение с помощью невербальных символов. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов (обмен взглядами, выражение лица, улыбки и т.д.). Разновидностью невербальных коммуникаций является то, как мы произносим слова, а это может существенно изменять их смысл (имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.д.).

4) Ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу послан-

ного вами сообщения. Обратная связь важна, так как дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

5) Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать, так как эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера.

Для совершенствования межличностных коммуникаций необходимо:

1. Прояснить свои идеи перед началом их передачи.
2. Быть восприимчивым к потенциальным семантическим проблемам, т.е. необходимо исключать из сообщения двусмысленные слова и утверждения.
3. Следить за языком собственных поз, жестов и интонациями.
4. Излучать эмпатию, т.е. внимание к чувствам других людей и открытость.
5. Добиваться установления обратной связи.

Организационные коммуникации

В дополнение к межличностным контактам менеджер должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организациях и методах совершенствования такого обмена.

Преградами в организационных коммуникациях является:

1) Искажение сообщений: сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах и сознательно, когда управляющий не согласен с сообщением. В случае сознательного искажения управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах. Искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного уровня на другой направлялись только те сообщения, которые его касаются. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию на других.

2) Информационные перегрузки: также являются преградой на

пути обмена информацией. Руководитель не в состоянии реагировать на всю поступающую информацию, поэтому он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной.

3) Неудовлетворительная структура организации.

Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужается. В организациях с многоуровневым управлением растет вероятность информационных искажений, так как каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Способами совершенствования информационного обмена в организации являются:

1. Регулирование информационных потоков, т.е. руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей.

2. Системы обратной связи. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой системы в организации, опрос работников – также вариант обратной связи.

3. Системы сбора предложений.

4. Информационные бюллетени, т.е. публикации и видеозаписи организации, которые содержат информацию для всех работников по поводу управления, нового вида продукта или услуги.

5. Современная информационная технология, т.е. последние достижения.

4. Структура коммуникации и коммуникационные стили

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рис.6.1.).

Рис. 6.1. Межличностная коммуникационная сеть руководителя группы в организации

В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами.

Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания.

Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.

Диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структу-

ру организации.

Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности (рис. 6.2.).

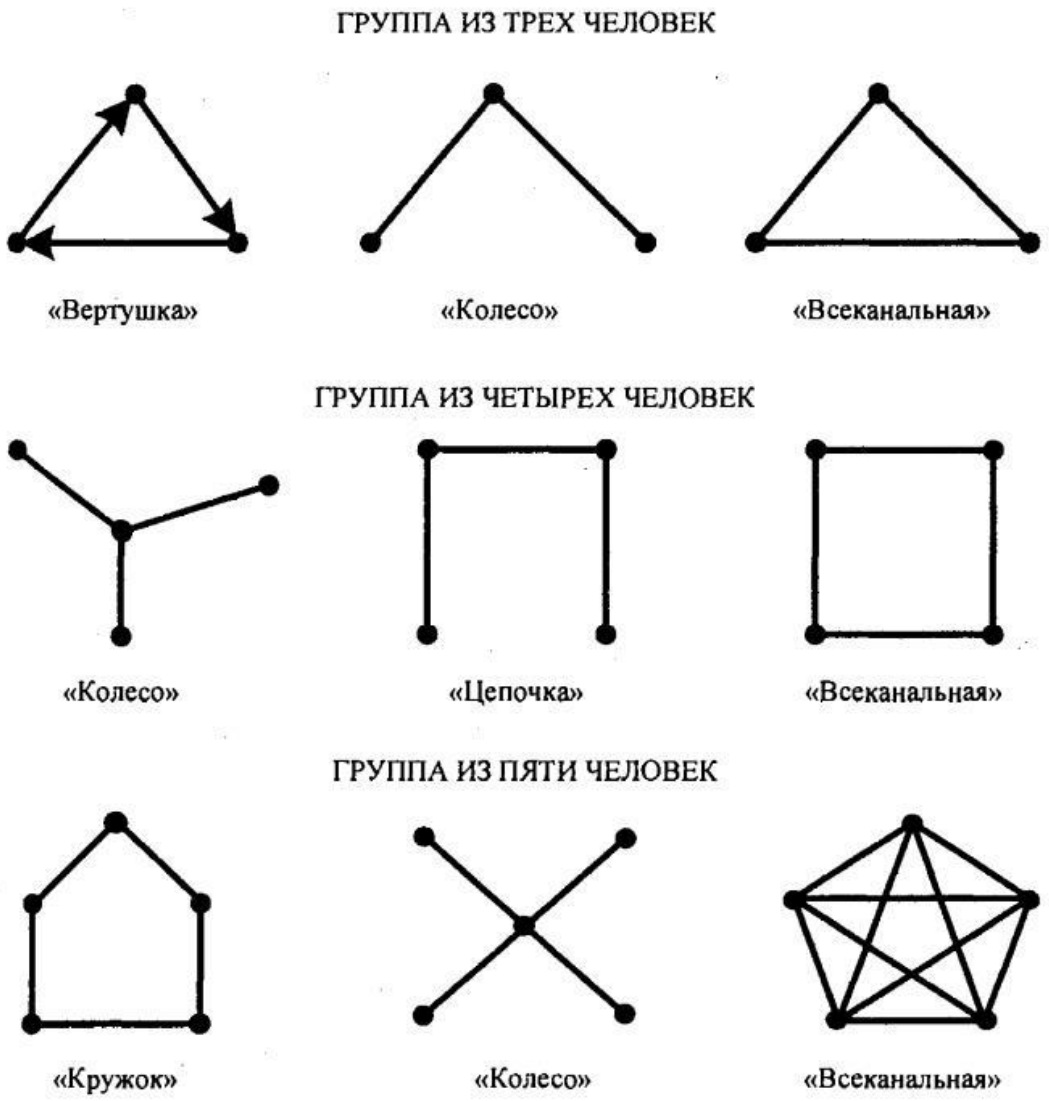


Рис 6.2. Образцы коммуникационных сетей в группах

В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними.

В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы

Аналогичная картина наблюдается **в сетях типа «Y».** Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы.

Другой тип властной иерархии представляют **сети типа «цепочка»**, в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации. **«Всеканальные» сети** представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

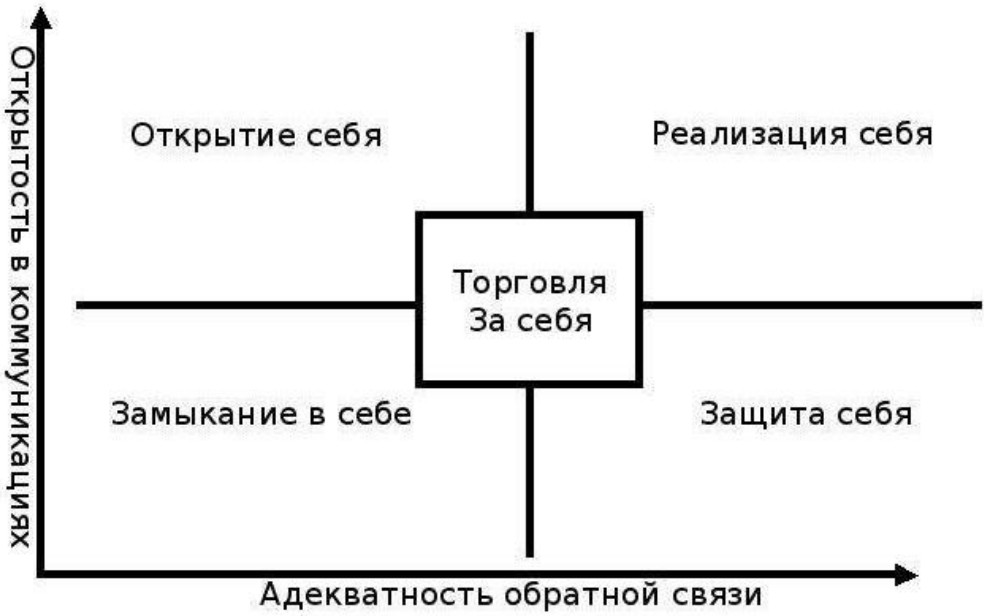


Рис. 6.3. Коммуникационные стили

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи.

Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия.

Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рис. 6.3.).

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как открытие себя. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется е диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведе-

ние близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

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

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется замыканием в себе, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи.

Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с защитой себя и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало Открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

ТЕМА 7. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Внутрифирменное планирование как функция управления

2. Организация как функция управления. Типы организационных структур

3. Мотивация как функция управления

4 Основные виды и процедуры внутрифирменного контроля

Функции управления - это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Среди множества функций управления рассмотрим четыре наиболее важные - это планирование, организация, мотивация и контроль.

1. Внутрифирменное планирование как функция управления

Содержание и задачи внутрифирменного планирования
Основные виды планирования
Бизнес-план и его структура

Содержание и задачи внутрифирменного планирования

Любое предприятие независимо от своих масштабов и сферы деятельности должно заниматься планированием.

Планирование – это определение целей предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Сущность планирования проявляется в следующем:

1. конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени;

2. в определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации;

3. в выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, планирование как функция управления стремится заранее учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функ-

ционирования и развития предприятий, входящих в фирму.

Так как планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой, оно призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и планирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры, поэтому необходимо увязывать планирование с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта в зависимости от изменений спроса на рынке.

В зависимости от содержания, целей и задач можно выделить следующие виды планов:

– в зависимости от содержания хозяйственной деятельности (планы НИОКР; производства; материально-технического снабжения; финансовый план);

– в зависимости от организационной структуры фирмы (планы производственного отделения; планы дочерней компании).

Уровень и качество планирования определяются:

1. компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления;

2. квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;

3. наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование предполагает обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий; методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений. Оно заканчивается перед началом действий по реализации плана.

Таким образом, **планирование** – это начальный этап управления, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций. Например, характерными особенностями планирования в зависимости от целей в американских компаниях является объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов; в английских – ориентация на распределение ресурсов; в японских – ориента-

ция на внедрение новшеств и повышение качества решений. Следовательно, планирование включает в себя определение:

1. конечных и промежуточных целей;
2. задач, решение которых необходимо для достижения целей;
3. средств и способов их решения;
4. требуемых ресурсов, их источников и способов распределения.

Основные виды планирования

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: перспективное (стратегическое и долгосрочное); среднесрочное, текущее (бюджетное, оперативное).

Перспективное планирование заключается в определении главных целей деятельности фирмы и охватывает период 10-15 лет.

Оно ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются новые возможности фирмы, т.е. расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменение профиля предприятия.

Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы в международном масштабе:

1. определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
2. внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
3. диверсификация производства и обновление продукции (одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий);
4. формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
5. совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Перспективное планирование не ориентирует фирму на достижение количественных показателей, а ограничивается разработкой важнейших качественных характеристик, которые конкретизируются в программах или прогнозах. На основе программы разрабатываются среднесрочные планы, которые помимо качественных характеристик,

содержат и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

В зависимости от методологии и целей в системе перспективного планирования различают долгосрочное планирование и стратегическое планирование.

В системе **долгосрочного планирования** используется метод экстраполяции, т.е. использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период (здесь делается расчет на то, что будущее будет лучше прошлого).

Стратегическое планирование дает комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде и на этой основе разработать показатели ее развития на плановый период.

В основу разработки плана кладется:

- анализ перспектив развития фирмы;
- анализ позиций в конкурентной борьбе;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив фирмы в различных видах деятельности;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

Среднесрочные планы обычно охватывают пятилетний срок.

В этих планах формулируются основные задачи на установленный период. Например:

- производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения, т.е. реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента;
- стратегия сбыта, т.е. структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки;
- финансовая стратегия, т.е. объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг;
- кадровая политика, т.е. состав и структура штатов, их подготовка, определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения.

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. Этот план разрабатывается в производственных отделениях. Он содержит количественные показатели, в нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источниках финансирования.

Текущее планирование составляется обычно на один год. Оно осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений.

Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективными и среднесрочными планами.

Календарные планы составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа.

Реализация **оперативных планов** осуществляется через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются на срок до года по каждому отдельному подразделению, а затем объединяются в единый бюджет или финансовый план.

Бюджет фирмы – это выражение оперативного плана в денежных единицах, он увязывает оперативный и финансовый планы, давая возможность предвидеть конечный результат деятельности, т.е. размеры и норму прибыли.

Основу бюджета составляет прогноз продаж и исчисление издержек производства. На основе прогноза продаж составляются планы производства, снабжения, запасов, научных исследований, капитальных инвестиций, финансирования, денежных поступлений.

Бизнес-план и его структура

Бизнес-план – это документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта, направленного на развитие существующих производств или создание нового предприятия.

Цель разработки бизнес-плана – определить ключевые показатели деятельности фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения не-

обходимых ресурсов.

В структуре бизнес-плана обычно выделяют следующие разделы:

1. Резюме
2. Краткая информация о предприятии (история отрасли и предприятия).
3. Характеристика проектируемого продукта или вида услуг.
4. Оценка рынков сбыта
5. Оценка конкурентной среды
6. План маркетинга
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Финансовый план
10. Оценка риска и страхование

Приведенная структура не является застывшей и обязательной. Она может меняться в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса. Не является стандартным и содержание разделов. В каждом конкретном случае оно может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

Ориентировочное содержание разделов может быть конкретизировано следующим образом.

1. Обзорный раздел (резюме). Данный раздел встречается также и под другими названиями, например: «Концепция бизнеса (резюме)», просто «Резюме» и др. В данном разделе указывается назначение бизнес-плана для:

- потенциального инвестора или кредитора;
- возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей;
- самого предпринимателя (как средство самоорганизации);
- органов государственной и/или местной администрации (для организации поддержки).

Данный раздел должен служить рекламой предлагаемого бизнеса. Объем данного раздела не должен превышать нескольких страниц. В начале даются ответы на вопросы, какой именно продукт будет проводиться. Характеризуются его отличительные признаки в отношении продукции конкурентов, указывается, какие преимущества для потребителя имеет данный продукт. На последней странице необходимо отразить ожидаемые финансовые результаты от реализации проекта. Здесь целесообразно привести следующие данные:

- прогнозируемые объемы продаж на ближайшие годы;
- выручка от продаж;
- расходы на производство;
- валовая прибыль и уровень доходности вложений;
- сроки возврата заемных средств.

Работа над данным разделом чрезвычайно важна, поскольку он должен произвести благоприятное впечатление на инвесторов или кредиторов. Если этого не произойдет, то дальше они бизнес-план просто не будут читать. Текст раздела должен соответствовать этим целям: предельная простота, лаконичность изложения, минимум специальных терминов.

В целом резюме должно дать заинтересованным лицам ответ, по крайней мере, на два вопроса: что можно получить при успешной реализации проекта и какой будет риск в случае неудачи проекта.

Раздел должен разрабатываться в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным разделам.

2. Краткая информация о предприятии. Альтернативные названия раздела: «Возможности фирмы», «Конфиденциальный меморандум (описание фирмы)» и др. Иногда этот раздел объединяется с предыдущим.

В данном разделе в приоритетном порядке определяются все направления деятельности предприятия, целевые рынки фирмы по каждому направлению и место фирмы на этих рынках. По каждому направлению устанавливаются цели и предлагаемые стратегии их достижения с соответствующими мероприятиями.

Характеризуются сильные и слабые стороны предприятия (но без излишнего акцентирования на недостатках). Как конкретные данные в разделе могут фигурировать такие сведения:

- история предприятия, сведения о развитии за прошедший период,
- перечень основных владельцев фирмы, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия,
- основные достижения предприятия,
- основные цели фирмы (достижение определенного объема продаж, получение определенной доли фирмы на рынках);
- основные стратегии;
- состав мероприятий в рамках каждой стратегии;
- деятельность фирмы в течение планируемого периода;

- источники финансирования предприятия;
- основные рынки (и доля предприятия на них);
- потенциальные потребители (клиенты) фирмы;
- основные конкуренты;
- уровень технологии;
- основные преимущества предприятия (секреты успеха);
- основные проблемы фирмы;
- характерны условия работы фирмы;
- данные о создании и регистрации фирмы;
- реквизиты фирмы.

3. Характеристика продукта или вида услуг. Альтернативные названия: «Характеристика объекта бизнеса», «Виды товаров (услуг)».

Основные данные по разделу:

- наименование товара и его функциональное назначение,
- свойства товара (принцип действия, технологичность, универсальность, соответствие стандартам, экологические и эргономические характеристики, изображения (фото, схема) внешнего вида и/или отдельных узлов),
- отличительные свойства продукции (которые делают ее уникальной в своем роде),
- экономические характеристики (издержки производства и эксплуатации),
- стадии развития продукта (идея, эскизный проект; рабочий проект; прототип; опытная партия),
- требования к обслуживанию (включая гарантийное),
- анализ продукции конкурентов,
- научная сторона разработки (патентно-лицензионная защита, описание планируемых НИОКР, технологические риски, перспективы дальнейшего развития продукта следующих поколений),
- условия поставок сырья и/или комплектующих;
- финансовые вопрос (концепция ценообразования, оптимальные объемы заказов, формы оплаты),
- особенности внешнего вида (дизайн, упаковка, фирменная марка, цвет,
- необходимость адаптации для зарубежных рынков (переход на другое измерение, конструктивные изменения, цветовая гамма, язык инструкций).

4. Оценка рынков сбыта. Альтернативные названия: «Описание

рынка», «Рынки сбыта товаров», «Исследования / анализ рынка».

Используется информация:

- характеристика потенциальных потребителей (тип потребителей, географическое положение, мнение о продукции, привычки и традиции),
- характеристики рынка (сегменты, размеры рынка, тенденции развития, рыночная доля предприятия),
- предполагаемые изменения потребностей и спроса в сегментам рынка,
- предполагаемые методы изучения спроса,
- стратегии сбыта, продвижения продукции на рынок (обоснование ценообразования, реклама, стимулирование сбыта, сервисное обслуживание),
- возможность расширения присутствия на рынке (сопоставимый анализ потенциальных емкости рынка и объема продаж).

5. Оценка конкурентной среды. Альтернативные названия: «Конкуренция на рынках сбыта», «Конкуренция».

Используется информация:

- инновационный потенциал предлагаемого изделия (насколько оно обгоняет аналогичные предложения конкурентов),
- перечень и параметры предприятий-конкурентов (количество конкурентов, их сильные и слабые стороны, уровень технологии),
- используемые конкурентами стратегии маркетинга,
- почему каждое из данных предприятий следует считать конкурентом (их удельный вес в обороте рынка, сходство с вашим предприятием),
- организационные структуры, используемые конкурентами,
- финансовое положение конкурентов,
- методы рекламирования продукции конкурентов и используемые ими рекламные фирмы,
- основные технико-экономические показатели (уровень качества, дизайн, упаковка, пр.) продукции конкурентов,
- уровень цен и политики ценообразования конкурентов,
- предметы наиболее жесткой конкуренции (цена, качество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы и др.),
- предложения по изменению ассортимента товаров, исходя из анализа конкуренции,
- предложения по продвижению на рынок (снятию с рынка) продукции (виды рынков и сегменты).

6. План маркетинга. Альтернативным названием является «Стратегии маркетинга».

Используется информация:

- стратегия воздействия (ориентации) на потребителя (знание запросов; уникальность и адресность; высококачественный сервис; доступная цена; своевременность поставок; надежность; стабильность, др.),
- стратегия развития предприятия (интенсивный рост; вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция),
- товарная политика («пионерной» товар; модификация продукции),
- ценовая политика (гибкие цены, взаимосвязь цены и качества; ориентация на мировые цены, др.),
- сбытовая стратегия (рекламная политика, коммерческая сеть, участие в ярмарках и выставках; кредитная политика; презентационная политика),
- методы стимулирования сбыта,
- схема распространения товаров (виды транспорта, схемы складирования и торговли),
- организация послепродажного обслуживания,
- формирование общественного мнения о фирме и товаре.

7. План производства. Альтернативное название – «Производственная деятельность».

Используемая информация:

- условия производства (существующие мощности или создания нового производства),
- производственная мощность,
- условия приобретения технологического и другого оборудования,
- размещение производства (потребность в земле),
- схемы снабжения (сырьем, комплектующими, энергией),
- подготовка производства,
- контроль качества продукции,
- предполагаемая производственная кооперация,
- планирование производства,
- требования к персоналу (условия труда, требования к квалификации, условия оплаты),
- система охраны окружающей среды и утилизации отходов,
- издержки производства и динамика их изменения.

8. Организационный план. Используемая информация:

- организационная структура фирмы (схема управления фирмой, состав подразделений и их функций, координация и взаимодействие служб и подразделений),
- потребность в кадрах (профиль специалиста, необходимо образование, опыт работы),
- зарплата, необходимая для ведения дела,
- условия приема на работу,
- дополнительные материальные льготы для сотрудников фирмы (страхование за счет фирмы, доплаты за использование личного автотранспорта, дотации на питание и т.д.),
- режим труда на фирме,
- сведения о руководство (возраст, образование, опыт работы; права и полномочия; рекомендации по самосовершенствованию; стимулирования труда),
- принципы отбора и найма сотрудников,
- система подготовки и переподготовки кадров.

9. Юридический план. Альтернативное название – «Правовое обеспечение деятельности фирмы». Используемая информация:

- данные о регистрации предприятия (дата и орган регистрации, учредительные документы, зарегистрированный офис, учредительные документы),
- формы собственности,
- для акционерного общества – его основная информация (количество зарегистрированных акций, количество выпущенных акций, стоимость одной акции),
- формы государственного контроля,
- копии необходимых документов (лицензии, договора, патенты, контракты, торговые марки и знаки, др.),
- возможные изменения в законодательстве, которые могут оказать влияние на деятельность фирмы,
- при деятельности фирмы за рубежом характеризуются:
- возможности государственной защиты зарубежных предпринимателей;
- наличие в стране контролирующих организаций (государственных, частных, общественных) и предметы их контроля (стандарты качества, габаритов, экологических показателей, др.).;
- особенности правовой системы (налоги, экологические законы, патентная защита, правила техники безопасности, правила рекла-

мы, права потребителей, запрета на материалы, др.).

10. «Оценка рисков и страхование». Используемая информация:

- анализ возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба по факторам риска (производственные риски, коммерческие риски, финансовые риски, риски форс-мажорных обстоятельств),
- организационные мероприятия по профилактике и нейтрализации рисков,
- программа страхования от рисков.

11. Финансовый план. Используемая информация:

- отчет о прибылях и убытках,
- баланс денежных расходов и поступлений,
- прогнозный баланс активов и пассивов,
- анализ безубыточности (точка безубыточности, запас финансовой прочности),
- анализ чувствительности доходов к изменениям показателей: цены, расходов, объема продаж,
- движение финансовых потоков (наличные, кредиты),
- финансовые требования (на что пойдут деньги),
- результат для инвестора (ожидаемые прибыли).

12. Стратегия финансирования. Используемая информация:

- оценка необходимого объема средств для реализации предлагаемого проекта,
- анализ возможных источников получения средств,
- условия платежей;
- схемы задействования инвестиций,
- оценка во времени перспектив возврата вложенных средств,
- оценка величины получаемых доходов и прибыли.

Кроме основных разделов бизнес-план может содержать приложения в виде схем, диаграмм, таблиц, облегчающих восприятие материала, а также график основных мероприятий с указанием ответственных лиц.

«Приложения» включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане.

К таковым могут относиться резюме руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы, результаты маркетинговых исследований, заключения аудиторов, фо-

тографии образцов продукции, подробные технические характеристики продукции, план предприятия (и прилегающей территории), контракты и договоры, лицензии, разрешения, сертификаты, отзывы и т.п.

2. Организации как функции управления

Сущность функции организации в менеджменте

Понятие и особенности организационных структур управления

Классификация организационных структур управления

Сущность функции организации в менеджменте

Применительно к управлению функция организация представляет собой процесс:

- закрепления вариантов разделения управленческого труда между персоналом фирмы;
- построение организационной структуры системы управления фирмой;
- создания в целом работоспособной фирмы как системы;
- формирования устойчивой совокупности всех сторон деятельности фирмы (технической, технологической, экономической, финансовой...).

Последовательность осуществления функции «организация»:

1.Определение целей и задач совместной деятельности людей;

2.Выявление потребности в ресурсах для осуществления целей;

3.Установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и сроков их выполнения;

4.Выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;

5.Установление между людьми организационно-экономических отношений.

Эта функция управления на предприятии охватывает, главным образом, исполнительскую и оперативную деятельность. Ее задача сформировать управляющую и управляемые подсистемы, установить конкретные параметры, режим работы подразделений, предприятия и отношения между ними.

В результате действия организации как функции управления до-

стигается соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи организации создаются новые системы или реорганизуются старые с целью придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Функция организации охватывает всю систему управления. Ее особенностью по отношению к другим функциям является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций.

Посредством организации соединяется люди и подразделения в единый производственный организм. Однако это соединение не случайно, а подчинено законам управления и задаче производства, благодаря действию функции организации устанавливается и взаимодействие между объектом и субъектом управления.

Организация выступает как вид деятельности, которая направлена на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений и других нормативных документов. В ее основе — глубокий экономический анализ существующего положения дел, научный расчет, всестороннее изучение работника и управленческого процесса. В настоящее время, когда совершается стройка всего хозяйственного механизма, к организации предъявляются высокие требования. В их условиях организациях становится решающим звеном дальнейшего совершенствования управления экономикой в самом широком смысле слова.

Функция организации заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы. Она реализуется двумя способами:

- через административно-организационное управление;
- через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач. Чтобы планы были реализованы, руководство должно найти эффективный способ их сочетания, т.е. с оптимальным результатом.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование - это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность - это обязательство выполнять имеющиеся задачи и

отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Обязательство - это то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации.

Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение конкретных задач.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

Полномочия бывают двух типов:

1. ***Линейные***, то есть полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом (т.е. ступенчатым).

2. ***Штабные*** (или аппаратные). К основным типам аппарата относятся консультативный, т.е. создаваемый из специалистов, которые консультируют линейного руководителя в их области знаний, обслуживающий (отдел кадров, маркетинговые исследования, планирование и т.д.) и личный - разновидность обслуживающего аппарата, который формируется, когда руководитель нанимает секретаря или помощника.

В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель.

Классификация консультативного, обслуживающего и личного аппаратов описывают штабной аппарат в соответствии с направлениями его использования. К основным видам штабных полномочий относятся:

- рекомендательные,
- согласительные,
- распорядительные,

- координационные,
- контрольно-отчетные.

1. Рекомендательные полномочия состоят в том, что при необходимости даются советы руководителям и исполнителям каким образом осуществлять ту или иную деятельность, но эти советы не являются обязательными для исполнения и носят в основном инициативных характер.

2. Согласительные состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных и штабных полномочий. Они могут быть двух видов: санкционирующими (предостерегающими или одобряющими: их может иметь юрист, который высказывает несогласие с руководителем), параллельными (блокирующими: например, главный бухгалтер, не соглашающийся с решением одного из главных вопросов - затратой денежных средств). Предостерегающие полномочия реализуются через визирование проекта решения, а параллельные - через постановку второй подписи под ним.

3. Распорядительные заключаются в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения тех, кого они касаются. Они бывают двух типов: линейные и функциональные. *Линейные* полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках которой руководители предписывают подчиненным что, где, когда те должны делать. Обычно в круг линейных полномочий входят: оперативное управление деятельностью подразделений; организация труда персонала и т.д. *Функциональные* полномочия сводятся к принятию обязательных для исполнения решений, объектами которых являются работники, непосредственно подчиненные другим (линейным) руководителям. Эти решения предписывают исполнителям как действовать. Обычно функциональными полномочиями обладают главные специалисты фирмы (главный инженер, главный технолог, главный экономист, начальник планового отдела и т.д.).

4. Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений. Ими обладают различного рода комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

5. Контрольно-отчетные полномочия дают возможность их носителю проверять деятельность руководителей и исполнителей в официально установленных рамках, требовать от них предоставления

обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять ее результаты в соответствующие инстанции (бухгалтерия, контрольные службы и т.д.).

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом и, заключается в сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Понятие и особенности организационных структур управления

Основу организационной структуры составляют совокупность обособленных, но тесно связанных между собой видов деятельности, направленных на достижение целей организации.

Организационная структура фирмы - это ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций.

Организационная структура – это состав и соподчинение взаимосвязанных звеньев управления.

Персонал (кадры) является важнейшей частью предприятия и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Штатная структура управления определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов. *Звено управления* – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Аппарат (орган) управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющих помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

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

Функциональное структурное подразделение является самостоятельной частью аппарата управления, реализующей задачи определенной функции управления (например, подготовка производства, бухгалтерский учет, экономическое планирование). Конечный результат – управленческие решения.

Производственное структурное подразделение – это самостоятельная часть звена управления, выполняющая задачи оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции в материальной форме (жилые дома, готовые конструкции, перевезенные груз, изделия).

К основным проблемам, возникающим при разработке структур управления относятся:

1. установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями (это связано с определением их целей, условий работы);
2. распределение ответственности между руководителями;
3. выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
4. организация информационных потоков;
5. выбор соответствующих технических средств.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями, такими как:

1. размеры производственной деятельности фирм (крупная, средняя, мелкая);
2. производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры);
3. характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);
4. сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешний рынок);

5. масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей);

6. характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и ее управление постоянно меняются и совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

В 80-е годы наблюдался активный процесс перестройки организационных структур управления крупных многоотраслевых комплексов - ТНК, а также менее крупных компаний.

Факторами проведения структурной перестройки компаний являются:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием НТП в условиях конкуренции;
- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе использования компьютерной техники.

На современном этапе можно выделить четыре основных направления перестройки организационных структур управления:

1. В принципах управления: периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями.

2. В аппарате управления: перегруппировка подразделений, изменение между ними взаимосвязей, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности.

3. В функциях управления: усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики, усиление контроля за качеством продукта на всех этапах, усиление внимания к экономическому анализу деятельности фирмы, привлечение работников к участию в распределении прибылей, поощрение работников за разработку новых идей, усиление внимания в области маркетинговой деятельности.

4. В хозяйственной деятельности: изменение технологического процесса, применение гибких автоматизированных технологий, широкого использования современной техники (роботов), углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнение крупных

совместных научно-производственных программ, создание совместных предприятий в наукоемких перспективных отраслях развитых стран.

Особенности организационных структур определяются характером, разнообразием, техническим уровнем производственных процессов, глубиной разделения труда, степенью его специализации, масштабами деятельности, ее диверсификацией (разветвленностью), спецификой продукции или услуг.

Классификация организационных структур управления

Под организационной структурой понимается совокупность подразделений, составляющих ту или иную организацию. Особенности организационных структур определяются характером, разнообразием, техническим уровнем производственных процессов, глубиной разделения труда, степенью его специализации, масштабами деятельности, ее диверсификацией (разветвленностью), спецификой продукции или услуг. Основу организационной структуры составляют совокупность обособленных, но тесно связанных между собой видов деятельности, направленных на достижение целей организации.

В рамках организации эти виды деятельности объединяются в самостоятельные группы в соответствии с рядом принципов, среди которых можно выделить:

1. **Количественный принцип** структуризации, суть которого состоит в том, что подразделения в организации создаются, исходя из числа работников, необходимых для выполнения той или иной задачи (например, сельскохозяйственные или погрузо-разгрузочные работы).
2. **Временной принцип** используется на низших уровнях организации. Суть его состоит в том, что подразделения, исходя из экономических или технических причин, объединяют людей, занятых одновременно.
3. **Технологический принцип** структурирования используется также на низовом уровне, когда основу подразделения составляет какая-либо законченная технология (в рамках цехов выделяются таким способом участки).
4. **Профессиональный принцип** по своей сути близок к технологическому, однако людей объединяет здесь не технология производства, а общая профессия (примером является создание кафедр в ВУЗах).
5. Для многопрофильных организаций может использоваться

принцип структурирования по крупным стратегическим целям, который предполагает, что ведущие подразделения создаются в соответствии с ними.

6. **Линейный принцип.** *Линейная структура* реализует принципы единоначалия и централизма (рис.7.1.). Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. В свою очередь он подчиняется только одному вышестоящему руководителю.

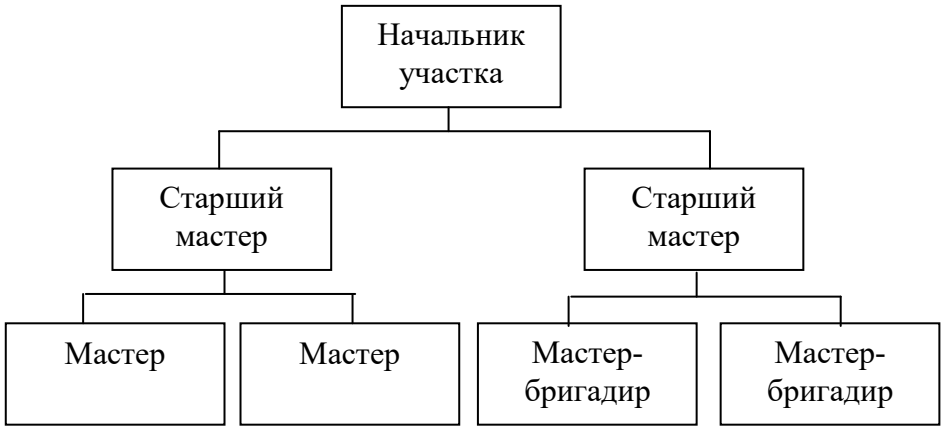


Рис.7.1. Фрагмент линейной структуры

Этот вид структуры характерен для низовых уровней управления: начальник участка – старший мастер- мастер.

7. **Функциональный принцип** состоит в том, что подразделения строятся в соответствии с функциями предприятия, таким как производство, финансы, сбыт, маркетинг и т.д.

В соответствии с функциональным принципом каждое предприятие можно представить составленным из отдельных блоков:

- **блок производств** (основное, вспомогательное, обслуживающее, экспериментальное);
- **блок управленческих подразделений** (научно-исследовательское, информационное, сервисное);
- **подразделения социальной сферы** (поликлиника, клуб, профилакторий).

Функциональная структура основана на разделении между структурными подразделениями (специалистами), с подчинением им всех нижестоящих подразделений (рис.7.2).

Она предусматривает подчинение одного работника (подразделения) нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои

функции. Внутренняя структура подразделений строится, как правило, по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У.Тейлором в начале XX в. и в настоящее время характерна для высших уровней управления народным хозяйством.

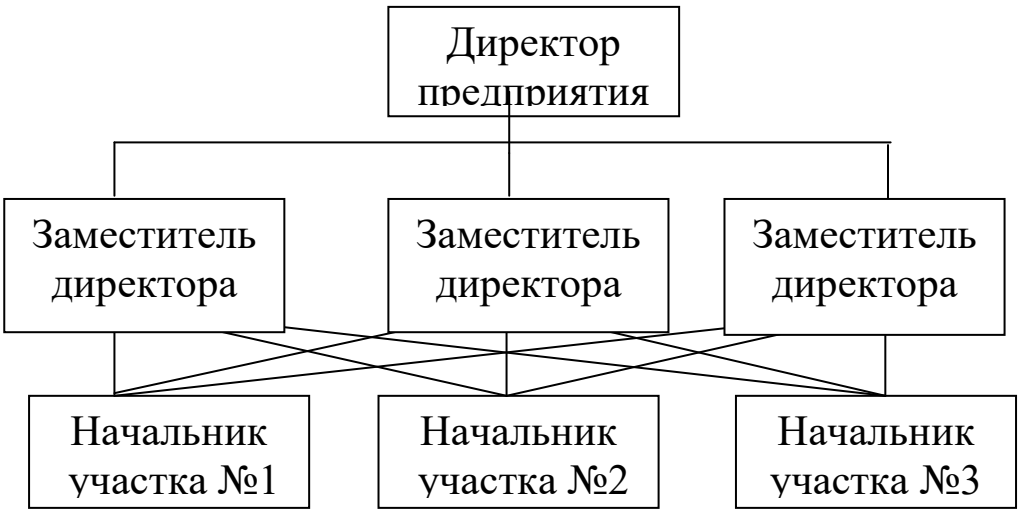


Рис.7.2. Фрагмент функциональной структуры

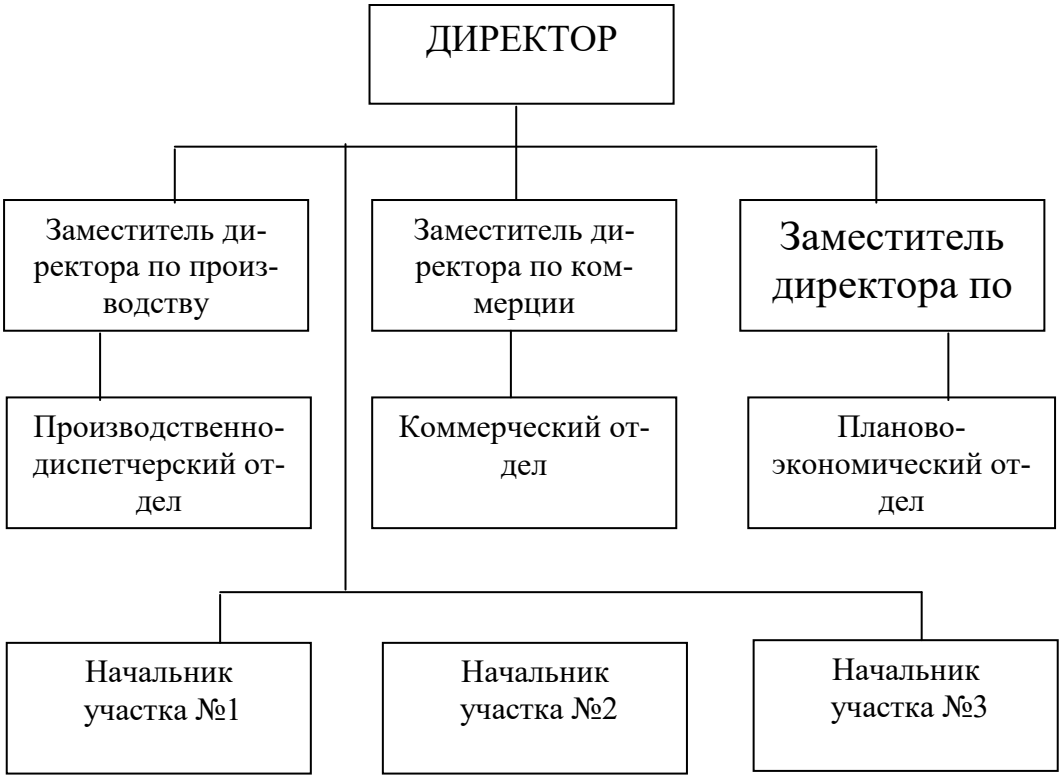


Рис.7.3. Фрагмент линейно-функциональной структуры

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично (рис.7.3.).

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением специалистов.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Выбор общей структуры организации – это решение, относящееся к стратегическому планированию. Поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих целей. Это означает, что структура организации

должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера.

Линейно-функциональная структура является наиболее распространенной, особенно для средних звеньев управления. На низовых уровнях управления более характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних – функциональные.

На практике **функциональная структура** обеспечивает предприятию достаточно высокие преимущества, которые достигаются за счет ее глубокой специализации, четкости, стройности, надежности коммуникаций, отсутствия их дублирования. Все это обеспечивает быструю концентрацию ресурсов и людей в нужном месте и в нужное время, позволяет оперативно доводить до сведения исполнителей и реализовать управленческие решения.

К недостаткам функциональных структур относится то, что:

- отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всех организаций, что увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями;
- в большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях. Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующей в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах.

8. **Дивизиональный принцип.** Для организаций такого типа подходит **дивизиональная структура**, что в переводе с латинского означает «разделение». В соответствии с ней деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам по-

купателей или географическим регионам.

Главенствующими принципами дивизиональной структуры стали: территориальный, региональный, рыночный (структура, ориентированная на потребителя), продуктовый и инновационный.

- При **территориальной структуре (региональной**) каждое из входящих в фирму предприятий производит весь набор различных видов продукции и услуг для своего региона (почтовые отделения и т.д.).
- При **продуктовой структуре**, входящие в нее предприятия полностью сосредотачиваются на производстве какого-либо одного вида продукции для всех территорий и всех видов потребителей.
- При **рыночной структуре** предприятия фирмы ориентируются на производство продукции для определенной группы покупателей, т.е. повышается рыночная направленность.
- **Инновационная структура** обычно соответствует нестабильной окружающей среде. Суть их заключается в том, что формируются специальные центры, занимающиеся разработкой, освоением и развертыванием производства новых товаров и услуг или осуществлением различных операций в новых сферах.

Функциональная структура и основывающиеся на ней разновидности дивизиональной структуры фирм относятся к категории «жестких». Эта жесткость определяется фиксированностью границ, набора входящих в них элементов, закрепленностью связей, которые являются воплощением модели рациональной бюрократической организации Макса Вебера, основными характеристиками которой являются:

- четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
- иерархичность уровней управления;
- наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, которые обеспечивают однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей;
- осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями, защищенность служащих от произвольных увольнений.

Однако бюрократические структуры подвергались критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

9. Другой разновидностью внутриорганизационных структур

являются гибкие или **адаптивные**, суть которых состоит в возможности легко видоизменяться в соответствии с новыми целями, задачами, ресурсами.

Выделяют несколько видов таких структур: фрагментарные, проектные и матричные.

Проектные структуры относятся к временным образованиям; матричные – к постоянным, а фрагментарные могут быть теми или другими в зависимости от конкретных задач.

Проектные структуры (к ним относятся также **программно-целевые**) создаются для решения каких-то конкретных, разовых задач и после достижения стоящих перед ними целей ликвидируются. Для выполнения работы они обеспечиваются всеми необходимыми материалами и людскими ресурсами, которые после завершения проекта могут быть использованы в другом месте.

Фрагментарная структура предполагает формирование временных целевых команд для решения отдельных технических, производственных, управленческих и других проблем: различного рода комитетов, комиссий, творческих групп и т.д.

Суть **матричной организационной структуры** состоит в том, что в пределах постоянно существующих функциональных подразделений создаются временные группы, предназначенные для решения тех или иных конкретных задач. В соответствии с этими задачами происходит постоянное внутреннее перераспределение работников и условий их деятельности, принадлежащих данному подразделению (т.е., можно сказать, что здесь используется принцип детского конструктора, когда из одного и того же набора создаются различные комбинации).

Матричные структуры позволяют обеспечить экономию на масштабах деятельности, высокую целевую ориентацию, возможность быстрой мобилизации и перераспределения ресурсов на ключевых направлениях работы.

Матричная структура направлена на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для которых выделяются специальные руководители. Структурные подразделения предприятия, построенные по линейному или функциональному принципу, распределяются между руководителями программ с сохранением подчиненности вышестоящему руководителю.

Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников. Начала применяться в начале 50-х

гг. в США для реализации атомных и космических проектов (рис.7.4.).

Матричные структуры не упраздняют функциональные, а существуют внутри них. Они не порождают дополнительного числа подразделений и должностей, а лишь меняют функции и задачи существующих. Такие структуры подходят для научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций, где постоянно возникают и решаются новые задачи (первоначально матричная структура возникла в небольших аэрокосмических фирмах США).

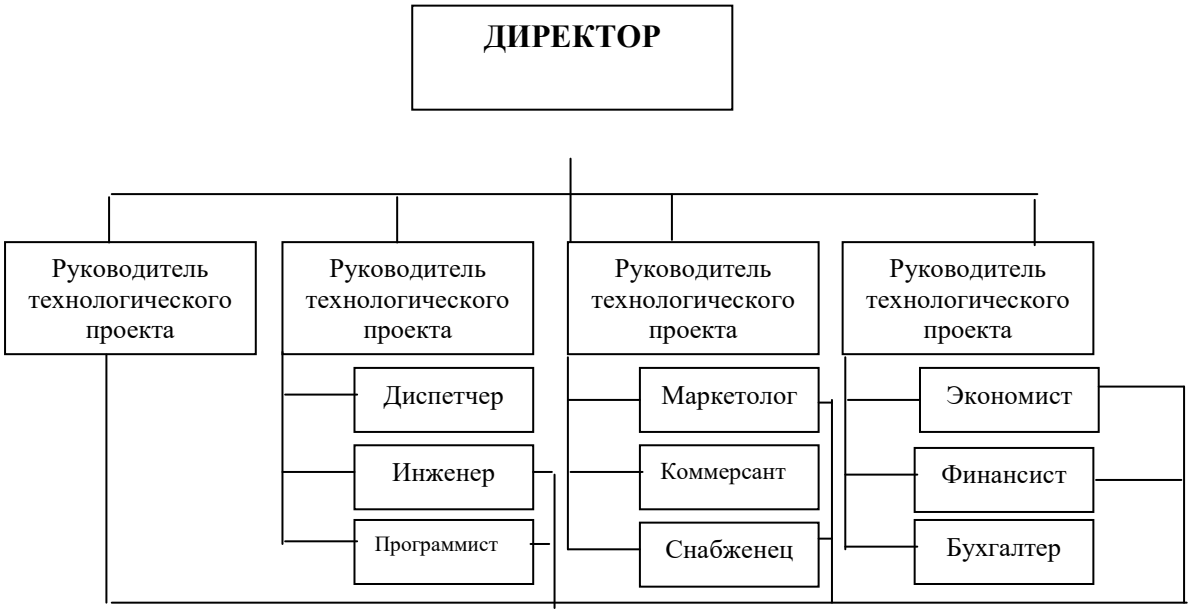


Рис.7.4. Фрагмент матричной структуры

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что необходимыми условиями эффективного функционирования организационных структур являются оптимальное число сотрудников, соответствие их решаемым задачам, четкость распределения между ними конкретных функций и надлежащая их координация, определенность целей, гибкость, внутреннее и внешнее равновесие.

3. Мотивация как функция управления

Мотивация, основы теории мотивации
Содержательные теории мотивации
Процессуальные теории мотивации

Мотивация, основы теории мотивации

Огромное значение для достижения целей организации имеет использование функции мотивации. Под мотивацией понимается процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организация.

Самый старый способ намеренного воздействия на людей с цель выполнения задач организации осуществлялся при помощи принуждения и поощрения (метод "кнута и пряника").

К началу XX столетия эти условия мало в чем изменились. Но Тейлор и его последователи поняли неэффективность нищенского состояния работников. Была определена дневная норма выработки, а сверх этой нормы начали оплачивать пропорционально его величине. В результате такой усовершенствованной мотивации резко росла производительность труда, которая усиливалась специализацией и стандартизацией. Применение новых технологий и организаций труда еще больше повысили его производительность.

По мере роста жизненного уровня трудящихся и их отношению к труду, управляющие начали понимать, что экономическое поощрение не всегда побуждает человека работать лучше. Это побудило теоретиков управления искать новые способы мотивации к труду. Они появились в применении психологических мотивов.

Первым, кто обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, был Элтон Мэйо. Позже, проведенные эксперименты психологом Абрахамом Маслоу помогли понять причины этого явления: мотивами поступков людей являются различные потребности.

Исследования Мэйо, проведенные в конце 20-х годов на рабочих местах, позволили сделать вывод, что на производительность труда оказывают такие человеческие факторы, как социальное взаимодействие и групповое поведение. На выводах Мэйо была основана теория "человеческих отношений".

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация; когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно “работают” на бумаге, то они также хорошо будут “работать” и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Руководитель воплощает свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Однако, чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию их можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения(чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Теории мотивации делятся в основном на две группы: содержательные и процессуальные. Важно понять, что хотя эти тео-

рии и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Эти теории эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе, т.е. они в первую очередь, стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Давида Мак-Клелланда.

Иерархия потребностей по Маслоу. Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. **Физиологические потребности** являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и т.д.
2. **Потребности в безопасности** и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.
3. **Социальные потребности**, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
4. **Потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. **Потребности самовыражения** – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Рис. 7.5. «Пирамида» потребностей А. Маслоу

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке .

Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Колвин Холл и Гарднер Линдсей: “ Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека”.

Поскольку, с развитием человека как личности, расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться.

Для того, чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей, начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором со-

обществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности.

Из теории Маслоу следует, что мотивация людей зависит от множества их потребностей. С ростом материального благосостояния и стабильности в обществе на первый план выступают вторичные потребности. Однако потребности людей меняются. Поэтому руководителю необходимо следить за способами мотивации в каждом конкретном случае.

Все же в условиях управления людьми следует исходить из того, что четкого разграничения потребностей не существует. Кроме того, руководитель должен учитывать индивидуальные качества людей. Особенно следует учитывать прошлый опыт, который оказывает доминирующее влияние на потребности в настоящем.

Другой исследователь **Давид Мак Клелланд,** делавшей основной упор на потребности высших уровней, считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные интересы, позиции. Зачастую, они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха как такового, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании **потребности в причастности** по Мак-Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности

будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Еще одна модель мотивации была разработана Фредериком Герцбергом, которая получила название **двухфакторная теория Герцберга.**

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией» (табл.7.1.).

Таблица. 7.1. Теория мотивации по Герцбергу

Гигиенические факторы	**Мотивация**
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижения по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Гигиенические факторы – политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения с начальством, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой – связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а **мотивации** – успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответ-

ственности, возможности творческого и делового роста – связаны с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворение работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого, отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. В таблице 7.2. проведена сравнительная характеристика обозначенных выше теорий мотивации.

Таблица. 7.2. Сопоставление теорий Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга

Теория Маслоу
1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.
2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.
3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.
Теория Мак-Клелланда
1. Три потребности, мотивирующие человека, – это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность).
2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.
Теория Герцберга
1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой.
3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека.
4. Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Анализируя все три теории, можно сделать вывод, что применение их в практике управления безусловно дает положительный результат в целом. Но все же следует внимательно относиться к отдель-

ным группам, отдельным типам людей и использовать предложенные теоретические положения с учетом конкретных условий и конкретной ситуации.

Рассмотренные теории основаны на потребностях, удовлетворение которых влияет на поведение людей.

Процессуальные теории мотивации

Более современные **процессуальные теории мотивации** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожидания Виктора Врума основана на том, как конкретная личность оценивает возможность свершения ожидаемого события. Она базируется на положении, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. По отношению мотивации к труду теория ожидания рассматривает процесс: "затраты труда — результаты — вознаграждение и удовлетворенность им".

При анализе мотивации к труду теория ожидания В. Врума подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученным результатом. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае, так же как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. **Валентность** – это предполагаемая степень относительного удовлетво-

рения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предполагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Таким образом, если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Мотивация будет эффективна только в том случае, когда на каждом этапе ожидание будет положительным. Если человек недостаточно удовлетворен вознаграждением, то мотивация будет ослаблена.

Теория справедливости основана на соизмерении вознаграждения с затраченными усилиями и соотношением этого вознаграждения к вознаграждению других людей, выполняющих аналогичную работу. Опыт показывает, что если сотрудники считают, что им недоплачивают — они начинают работать хуже. Если же считают, что им переплачивают, отношение к труду (как правило) не меняется. Поскольку у каждого работника потребности разные, то по-разному будет оценено и конкретное вознаграждение. До тех пор пока люди не будут считать себя справедливо вознагражденными, они будут стремиться уменьшению интенсивности труда.

Джон Стейси Адамс рассматривает мотивацию работника с точки зрения его оценки ситуации и складывающегося у него в этой связи представления о справедливости отношений между ним и организацией. При этом он сравнивает себя с другими людьми, сопоставляя свой вклад с их вкладом, свое вознаграждение за работу с их вознаграждением. Тот человек, с которым работник склонен сравнивать себя, должен занимать сходную должность, решать схожие задачи или выполнять аналогичную работу. Рабочий будет сравнивать себя с рабочим, а не с директором или президентом компании, российский врач — с российскими врачами, а не с американскими, директор небольшого продуктового магазина — с директорами магазинов такого же размера, а не с директорами крупных торговых центров и т. п. Основой суждений человека относительно справедливости или несправедливости своих отношений с организацией является сравнение двух

отношений: того, что работник получил от работы, к тому, что им было реально сделано, то есть к его вкладу в работу, с таким же отношением того человека, с которым работник сравнивает себя. При этом возможны три варианта итоговой оценки таких сравнений:

- недоплата,
- справедливая оплата,
- переплата.

Теория Адамса предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые.

Ощущение несправедливости при недоплате возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад меньше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. То есть человек считает, что либо он вложил больше того человека, с кем он себя сравнивает, получив при этом столько же, либо он получил меньше за ту же самую работу. Люди, которым недоплатили, испытывают чувство обиды, неудовлетворенности, раздражения.

Ощущение переплаты возникает тогда, когда, по мнению работника, его соотношение результат/вклад больше, чем соотношение результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым переплатили, могут испытывать чувство неловкости или вины. Ощущение переплаты может вызывать также повышенные внутренние обязательства и готовность работника к дополнительным усилиям, способным уравнять отношение результат/вклад. Так, если в отделе из всех сотрудников лишь один работник получил максимальную премию по итогам года, можно ожидать, что его готовность к сотрудничеству с руководством и к тому, чтобы работать с высокими нагрузками, будет выше, чем у его коллег.

Ощущение справедливости оплаты возникает тогда, когда, по мнению работника, соотношение пропорции результат/вклад равно пропорции результат/вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым заплатили, по их мнению, справедливо, испытывают чувство удовлетворения, считая, что их отношение к делу и их трудовые усилия получили достойную оценку. Люди, как правило, стремятся восстановить нарушенный баланс в отношениях с организацией либо за счет изменения уровня затрачиваемых усилий, начав работать более или менее интенсивно, повышая или понижая качество своей работы, либо пытаясь изменить уровень получаемого воз-

награждения. Представления Адамса были подтверждены в очень простом и очень показательном эксперименте.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (рис.7.6.) Модель содержит пять факторов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты вознаграждение, степень удовлетворения.

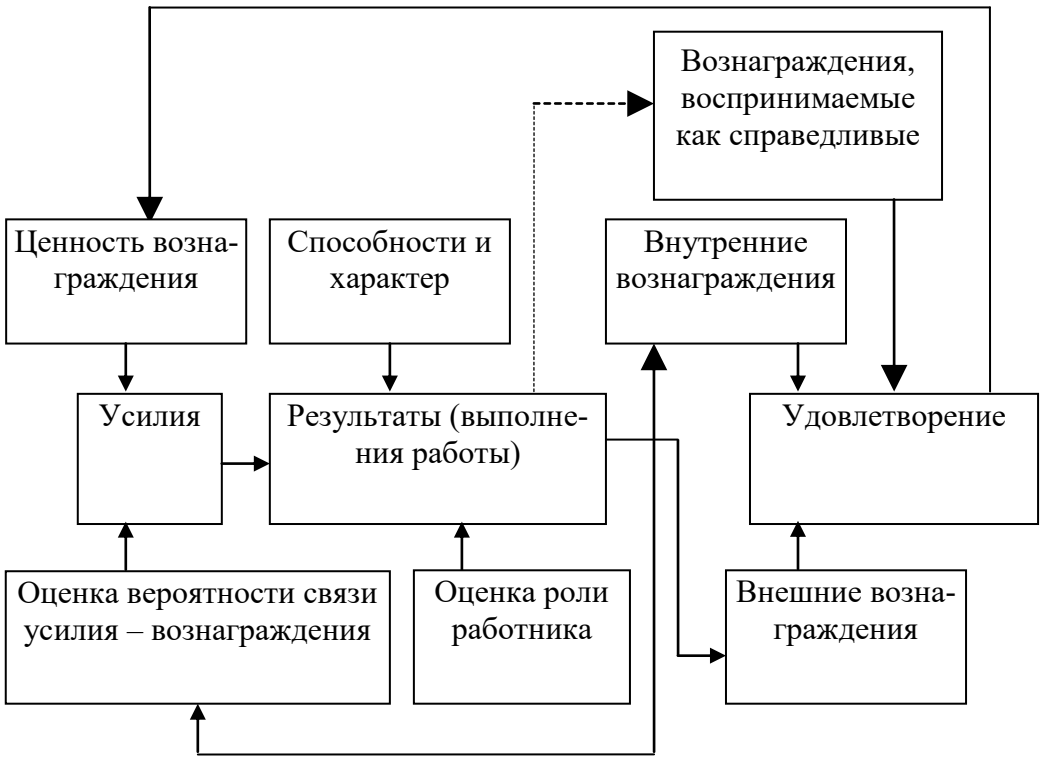


Рис. 7.6. Модель Портера - Лоулера

В соответствии с моделью результаты зависят от приложенных усилий, способностей работника, индивидуальных особенностей и осознания своей роли. Степень уверенности в том, что данный уровень усилий приведет к конкретному уровню ценности вознаграждения способствует приложение этих усилий. Модель ставит вознаграждение в зависимость от достигнутых результатов.

Модель построена на понятии "результативный труд ведет к удовлетворению" вопреки мнению большинства менеджеров, которые считают, что "удовлетворение ведет к достижению высоких результатов"

Исследования последних лет подтвердили теорию Портера—Лоулера. Ценностью их модели является также то, что она показала

эффективность объединения понятий "усилия", "способности", "результаты", "вознаграждение" и "восприятие" в единой взаимосвязанной системе.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворенности от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций. Методы удовлетворения потребностей высших уровней приведены в таблице 7.3.

Таблица 7.3. Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности
1.Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации
реального ущерба
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.
Потребности в уважении
1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.
Потребности в самовыражении
1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

В общей системе мотивации особую роль играет заработная плата. Рыночная экономика ориентирована на конечные результаты деятельности. Справедливое общество должно стремиться к полной компенсации затраченного труда, которая реализуется через заработную плату. А сама заработная плата удовлетворяет многие потребности — физиологические, безопасности, защищенности и другие.

4. Функция контроля и учета в менеджменте

Функции, виды контроля.

Виды и формы контроля.

Система внутрифирменного учета и отчетности. Основные формы и содержание финансовой отчетности.

Функции, виды контроля

Управление следует рассматривать как непрерывный процесс целенаправленных действий. Определение степени достижения цели осуществляется при помощи контроля, который представляет собою процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Благодаря контролю организация имеет возможность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий. По тому контроль можно определить как процесс, при помощи которого организация обеспечивает достижение своих целей.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации на предотвращение кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать свои

ошибки и сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они станут на пути достижения цели. Вместе с тем контроль дает возможность определить, какая деятельность на пути достижения цели была наиболее эффективна.

Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга.

В замкнутом цикле управленческой деятельности контроль взаимодействует с другими функциями. Особенно тесное взаимодействие существует между контролем, бухгалтерским учетом и анализом хозяйственной деятельности. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ - методом проведения. Контроль имеет свои объекты, субъекты, цели и задачи.

Объектом контроля выступают предприятия, организации. Внутри организации контролю подвергаются происходящие в них процессы или отдельные элементы системы.

Субъектом контроля выступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как государственные органы, так и ведомственные и частные.

Контроль выступает в виде фактора укрепления дисциплины и законности. При его помощи обеспечивается единство решений и их исполнение, достижение поставленных задач, а также предупреждение ошибок и недоработок. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от

своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

В функции контроля входит сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Важной функцией контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и для отдельного подразделения.

Поведенческие аспекты контроля. Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации.

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знают о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных

стандартов контроля.

Характеристики эффективного контроля. Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Виды и формы контроля.

По времени осуществления различают следующие виды контроля: предварительный, текущий и заключительный.

1. **Предварительный контроль** осуществляется перед фактическим началом работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий проведения. Поскольку правила и линии проведения контроля вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно путем установления справедливых раз-

меров выплат и компенсаций, проведение психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом.

Во многих организациях, предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения.

Так как сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно, то фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и т.д.

Важнейшим предварительным контролем финансовых ресурсов является бюджет, который является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность, когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут.

2. **Текущий контроль** осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонение от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонения развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы, скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того, чтобы осуществить текущий контроль, таким образом, аппарату управления необходима обратная связь, т.е. данные о полученных результатах.

3. **Заключительный контроль** дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистично были составленные планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

Процесс контроля. В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Формы контроля. **Формами контроля является финансовый контроль и контроль качества продукции.**

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам.

При сравнении фактических показателей с планируемыми в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношения к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность).

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, т.к. предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируется изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка. Такой **кон-**

троль называется **оперативным** (а также **административным** или **тактическим**). Он призван следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы.

А **управленческий** или **стратегический контроль** направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Поэтому управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный – децентрализации.

Важное значение в современных условиях приобрела такая форма контроля, как **контроль качества продукции**, т.к. качество является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке.

Контроль качества в масштабах всей фирмы возложен на центральную службу контроля качества, в функции которой входит разработка качественных показателей по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества и порядка проведения испытаний, выяснение причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения.

Основные принципы управления качеством (в американских фирмах).

1. Работа, направленная на повышение качества, должна выступать обязательной составной частью стратегии фирмы.
2. В управлении качеством главное не контроль, а бездефектная работа.
3. Поставщики должны быть партнерами.
4. Повышение квалификации работников.

Система внутрифирменных учета и отчетности.

Хозяйственный учет как система внутрифирменного управления включает в себя три вида учета и отчетности:

1. оперативный;
2. финансовый (бухгалтерский);
3. статистический.

Оперативный учет обслуживает текущее повседневное управление фирмой. Он выполняет функцию текущего регулирования и контроля за научно-технической и производственно-сбытовой деятельностью фирмы.

Финансовый – представляет собой систему сбора, обобщения и хранения информации о кругообороте всех средств и ресурсов в про-

цессе хозяйственной деятельности фирмы. Она является источником данных для налоговых и статистических органов, для контролирующих органов и т.д.

Статистический учет является обязательным для каждой фирмы. Статистическая информация дополняет бухгалтерскую.

Все эти три вида учета и отчетности объединяются одним понятием – экономическая информация.

К качеству экономической информации предъявляются определенные требования, прежде всего в том, чтобы она удовлетворяла пользователей информации. Информация должна быть уместной, достоверной, сопоставимой, доступной и понятной, конфиденциальной.

Уместность информации – это способность повлиять на принятие решений пользователем и удовлетворить его интересы в нужный момент или к определенному сроку, т.е. информация должна быть представлена своевременно.

Достоверность информации – гарантия объективности и правдивости представляемых данных.

Сопоставимость – возможность сравнения показателей отчетности фирмы с данными по другим фирмам.

Доступность и понятность – представление информации в ясной для понимания форме, которую пользователь может использовать, не боясь допустить ошибки.

Конфиденциальность, т.е. представление пользователям лишь той информации, которая не нанесет морального ущерба фирме со стороны конкурентов.

Финансовая отчетность составляется фирмами с учетом существующих национальных стандартов, а также международных стандартов, разрабатываемых международными экономическими организациями.

Основными формами финансовой отчетности являются:

1. баланс, характеризующий финансовое положение фирмы на определенную дату;

2. отчет о доходах (прибылях и убытках), отражающий результаты деятельности фирмы за отчетный период;

3. отчет об изменениях в финансовом положении, отражающий показатели динамики источников средств фирмы и их использование за отчетный период (отчет о фондах);

4. отчет о нераспределенной чистой прибыли, отражающий динамику нераспределенной прибыли за отчетный год (чаще эти сведе-

ния включаются в отчет о прибыли);

5. отчет об изменениях в собственном капитале, составляемый в тех случаях, когда имелись изменения в собственном капитале, отличные от тех, которые повлияли на нераспределенную прибыль, преследующие цель привести в соответствие вступительный и заключительный баланс относительно собственных средств;

6. примечания и пояснения к финансовой отчетности, раскрывающие методы учета, применяемые стандарты учета, суть и причины изменений, применяемых методов учета. Они содержат и таблицы, являющиеся составной частью финансовой отчетности.

ТЕМА 8. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Понятие и классификация проблем
2. Содержание и стадии процесса принятия решений
3. Классификация управленческих решений
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений
5. Важнейшие области принятия решений
6. Механизм принятия решений

1. Понятие и классификация проблем

В процессе достижения организацией намеченных целей неминуемо возникает значительное количество проблем.

Проблемы – это сложные теоретические или практические вопросы и задачи, которые требуют специального изучения и решения.

В основе проблемы лежит сложная ситуация, которая характеризуется либо неясностью причин возникновения, либо неопределенностью путей выхода из нее или тем и другим одновременно.

Управленческие проблемы классифицируются по ряду признаков:

1. **степень важности**, т.е. важные проблемы, оказывают решающее влияние не только на текущее положение, но и на будущее организации;
2. **масштаб проблем**, который характеризуется величиной экономических потерь, связанных с возникновением и существованием проблем, а также числом членов организации, которых проблемы затрагивают или которые будут заняты их разрешением;
3. **степень риска**, сопровождающего существование проблем; степень риска измеряется вероятностью наступления нежелательных для фирмы последствий в виде появления цепочки новых проблем, порожденных прежними; возникновения крупного экономического и иного ущерба, подрывающего устойчивость фирмы, прекращения ее существования вообще, поэтому такие проблемы нужно решать быстрее, пока не произошло дальнейшее осложнение ситуации и большее увеличение риска.
4. **возможность решения** – некоторые проблемы нельзя решить ни при каких обстоятельствах (например, создать вечный двигатель), другие не могут быть решены при данных обстоятельствах (напри-

мер, вследствие временной нехватки денежных средств), а третьи, могут быть реализованы в любой момент.

Однако, проблемы нужно не только решать, но и предотвращать, что обходится значительно дешевле. Для этого необходимо обнаруживать всевозможные отклонения в работе и выявлять их причины, что составляет базу профилактических мероприятий, позволяющих снизить вероятность нежелательных ситуаций.

Таким образом, проблема всегда имеет определенное содержание (что?), связана с каким-то конкретным местом (где?), временем возникновения, частотой повторяемости, сроками разрешения (когда?), обладает теми или иными количественными параметрами (сколько?), а также характеризуется кругом лиц, причастных к ней. Выявление всех этих моментов определяет так называемое «проблемное поле», на котором должны разворачиваться действия, направленные на решение проблемы. Решение проблем составляет суть процесса управления.

2. Содержание и стадии процесса принятия решений

Ни один человек не может не познать на практике процесса принятия решений. Ответственность за принятие важных организационных решений – это сложный процесс, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Следовательно, каждый руководитель должен действовать более рационально и систематизированно, чтобы не принимать непродуманных решений.

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера.

Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений включает в себя:

1. выработку и постановку цели;
2. изучение проблемы на основе принимаемой информации;
3. выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемого решения;
4. обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы;
5. выбор и формулирование оптимального решения;
6. принятие решения;
7. конкретизацию решения для его исполнителей.

Управленческое решение – это процесс, состоящий из трех стадий:

1. подготовка решения;
2. принятие решения;
3. реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования:

- обоснованность решения;
- оптимальность выбора;
- правомочность решения;
- краткость и ясность;
- конкретность во времени;
- адресность к исполнителям;
- оперативность выполнения.

3. Классификация управленческих решений

Управленческие решения могут быть классифицированы по множеству признаков:

- с точки зрения влияния, оказываемого на будущее фирмы, решения делятся на **стратегические** и **тактические**; стратегические определяют основные пути фирмы, а тактические – конкретные способы продвижения к ним (например, решение фирмы выйти на внешние рынки – стратегическое, а текущие мероприятия по повышению конкурентоспособности – тактические);
- в соответствии с охватываемым временным горизонтом различают **перспективные** решения, ориентированные на будущее, и **текущие**, исходящие из нужд сегодняшнего дня;
- в зависимости от конкретных сроков реализации решения бывают **долгосрочные** (более 5 лет), **среднесрочные** (от 1 года до 5 лет), **краткосрочные** (до 1 года); долгосрочные имеют прогнозный характер, т.е. основываются на видении будущего, исходя из условий и потребностей сегодняшнего дня; среднесрочные решения отражаются в детальных планах и программах, обязательных для исполнения, в соответствии с которыми уже осуществляются конкретные мероприятия по их реализации; краткосрочные отражаются не столько в планах, сколько в устных и письменных приказах и распоряжениях, т.е. часто принимаются без какой бы то ни было предварительной подготовки, следовательно, чем длительнее срок, на который принимается решение, тем более вероятностный характер имеет его осуществление;
- в зависимости от уровня иерархии: обычно, чем выше уровень иерархии, тем важнее для фирмы решение, тем более стратегический, долгосрочный характер оно носит, и, наоборот, на низших уровнях управления принимаются в основном незначительные тактические решения, рассчитанные на короткий срок реализации;
- по степени обязательности исполнения решения подразделяются на **директивные**, **рекомендательные** и **ориентирующие**; директивные обычно принимаются высшими органами управления по отношению к низовым в условиях стабильной ситуации, по поводу наиболее важных проблем, решаемых в настоящий момент или в ближайшем будущем, они обязательны для выполнения и рассчитаны на вполне определенный ожидаемый результат; рекомендательные решения вырабатываются совещательными органами – различного

рода комитетами или комиссиями, их исполнение желательно, но не обязательно, т.к. те, к кому они относятся, не подчиняются тем, кто принимает решения; ориентирующие решения также предназначаются для низовых уровней, но в отличие от директивных действуют в условиях свободы от центра (прогнозные решения тоже можно считать ориентирующими);

- по функциональному содержанию выделяются **организационные**, т.е. решения о создании фирмы, распределении обязанностей между ее учредителями и т.д.; **регулирующие** решения, которые в основном предписывают способы осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях и выражаются в соответствующих документах (правилах распорядка, графиках работы, нормах и нормативах); **координирующие** решения носят чаще всего оперативный характер (к ним относятся распределение текущей работы между исполнителями, предоставление слова на собрании и т.д.); **контролирующие** решения служат для оценки тех или иных действий подчиненных и их дальнейшей корректировки;

- по способу принятия решения бывают **выборочными**, касающиеся одного из аспектов проблемы, и **систематическими**, охватывающими проблему в целом;

- в зависимости от характера работы и количества участников, решения делятся на **единоличные** и **коллективные**; коллективные в свою очередь делятся на **консультативные, совместные** и **парламентские;** консультативное решение предполагает, что тот, кто его окончательно принимает, советуется с подчиненными и экспертами, а затем на основе данных рекомендаций делает собственный выбор; совместное решение принимается в результате взаимного согласия всех участников; парламентское решение базируется на том, что большинство причастных к нему лиц выражают с ним свое согласие; участие в выработке решения здесь не требуется, в основном здесь речь идет о его утверждении;

- по широте охвата проблем выделяются **общие** решения, применимые к самым разнообразным проблемам и, имеющие в основе те характеристики, которые их объединяют; и **специальные**;

- в зависимости от сфер деятельности решения классифицируются по их функциональной направленности на проблемы, связанные с производством, сбытом и т.д., а по содержанию –на **технические, экономические и социальные;**

- **интуитивные решения** базируются на предположении руко-

водителя о том, что его выбор правилен;

- **адаптационное решение** основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя позитивном и негативном опыте;
- с точки зрения предопределенности управленческие решения делятся на **запрограммированные** и **незапрограммированные**.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Цель организационного решения – это обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения делятся на запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированное решение – это результат реализации определенной последовательности шагов ли действий для решения поставленной проблемы. Термин «запрограммированные», заимствованный из языка компьютерной технологии, был впервые использован Нобелевским лауреатом Гербертом Саймоном. Важным средством в принятии эффективных организационных решений является программирование, т.к. определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки, а также экономит время, т.к. подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру при возникновении соответствующей ситуации.

Наиболее эффективным организационным решением явиться выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Незапрограммированные решения необходимы в ситуациях, связанных с новыми и неизвестными факторами.

В этом случае невозможно заранее составить конкретную последовательность необходимых шагов и разработать процедуру принятия решений.

Поэтому к числу незапрограммированных решений можно отнести решения следующего типа:

1. какими должны быть цели организации;
2. как улучшить продукцию;
3. как усовершенствовать структуру управленческого подразделения;
4. как усилить мотивацию подчиненных.

В каждой из подобных ситуаций истинной причиной проблемы

может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

4. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений и основные методы принятия решений

Успех в решении проблем обуславливается влиянием различных групп факторов, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут.

1. Личностные оценки руководителя выступают в качестве компаса, указывающего человеку направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения.

2. Среда принятия решения. При принятии управленческих решений необходимо учитывать риск, т.е. уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску, которые классифицируются как условия **определенности**, **неопределенности** или **риска**.

Если руководитель принимает решение в условиях определенности, то он в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна.

Если решение принимается в условиях неопределенности, то невозможно определить вероятность потенциальных результатов. Это происходит, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить на их счет достаточно релевантной информации, т.е. данных, отбираемых под конкретные задачу, лицо, цель и период времени. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся условиях (социокультурная, политическая и наукоемкая Среда).

3. Информационные ограничения. Информация необходима для рационального решения проблем. (Рациональное решение в отличие от основанного на суждениях не зависит от опыта, накопленного

в прошлом, т.е. это выбор, подкрепленный результатами объективного выбора).

Информация – это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Иногда необходимая для принятия информация недоступна или стоит слишком дорого, поэтому руководителю нужно определить зависимость между стоимостью дополнительной информации и выгодой от ее приобретения.

4. Поведенческие ограничения – это негативное отношение к чему или кому-либо, личностные пристрастия и т.д.

К ним относятся многие факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации (например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы, что ведет к несогласиям и конфликтам в процессе принятия решений, поэтому принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса.

Принять решение легко, но трудно принять хорошее правильное решение.

К основным методам принятия решения можно отнести:

1. метод, основанный на интуиции управляющего, который обусловлен наличием у него ранее накопленного опыта и знаний в конкретной области деятельности, что помогает ему выбрать и принять правильное решение;
2. метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
3. метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагает выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающих обосновать принимаемые решения; этот метод требует использование современных технических средств и прежде всего ЭВМ.

Проблема выбора руководителем решения – одна из важнейших в современной науке управления, так как она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из вариантов возможных решений.

5. Важнейшие области принятия решений

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрение новой продукции.

Принятие решений в области капиталовложений предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности.

На практике используются различные способы определения целесообразности капиталовложений:

- расчеты по срокам окупаемости;
- по влиянию инвестиций на дивиденды;
- по акциям текущего года;
- по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений.

Большинство фирм разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях. На основе финансового плана принимаются решения о распределении ресурсов с учетом их сбалансированности.

Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в основном можно разделить на четыре последовательные стадии:

1. на первой стадии разрабатываются идея или концепция нового товара; специалисты отдела маркетинга проводят оценку спроса на рынке, а также оценку технических и экономических возможностей фирмы, а затем, при положительной оценке перспектив нового товара подготавливают предложения для изучения и определения приоритетности (обычно на уровне высшего руководства компании создается так называемый комитет по новым товарам);

2. на второй стадии, если предложение получает одобрение, ведется разработка изделия силами специалистов маркетологов и технологов; предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносят изменения; окончательный вариант изделия анализируется для оценки стои-

мости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и рентабельности;

3. на третьей стадии проводятся как лабораторные, так и полевые (т.е. на рынке) испытания нового изделия, по результатам которого разрабатывается подробный план внедрения его на рынок;

4. на четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе; здесь особое внимание уделяется следующим вопросам:

- координации контроля качества;
- созданию запасов сырья материалов и др.;
- рекламе и продвижению изделия на рынке;
- созданию системы оптового распределения;
- стимулированию продаж.

Внедрение новой продукции – это одна из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях. Ее выполнение требует координации усилий различных подразделений, таких как конструированию, технологии, производству и сбыту. В группу разработчиков новой продукции могут входить также и представители заказчика. Так как инновации и новая продукция резко повышают конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

6. Механизм принятия управленческих решений

Механизм принятия управленческих решений следующий:

1. общее руководство принятием решений;
2. правила принятия решений;
3. планы в принятии решений;
4. принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
5. целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях);
6. матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три – горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

1. Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (об-

щего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям, т.е. каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим.

2. Правила принятия решений, или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют своей целью координацию между различными подразделениями и делятся на оперативные, которые формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций; стратегические правила, которые включают такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, организации сбытовой сети, способов установления цен и др. Они обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений; организационные правила основываются на местном государственном законодательстве и касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, размер дивидендов, схемы должностных окладов и т.д.

3. Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В них определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Преимущество планов перед правилами в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям.

4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласия со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

5. Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на постоянной или временной основе и имеют в своем составе представителей разных функциональных подразделений. Во главе группы назначается руководитель, который

наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы, но вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя. В матричных структурах руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем (члены группы несут ответственность пред руководителями данного проекта).

ТЕМА 9. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА, РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие группы и классификация групп.
2. Взаимодействие человека и группы
3. Лидерство и руководство.
4. Основные стили лидерства и руководства.
5. Основные подходы к теории лидерства.
6. Формы влияния и власти

1. Понятие группы и классификация групп

В самом общем смысле, группа - реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, совместной деятельности или помещены в какие-то идентичные условия, обстоятельства и определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию. Проблема групп, в которые объединяются люди в процессе своей жизнедеятельности, является одной из важнейших для социологического анализа и изучения поведения личности.

Когда человек начинает свою работу в организации, он вскоре оказывается вовлеченным в одну или несколько социальных групп. Объединение людей в группы вносит существенные коррективы в их личностное поведение и очень часто человек ведет себя наедине иначе, чем в коллективе. Поведение человека под влиянием коллектива существенно меняется.

Социальная группа - это тип социальной общности людей, объ-

единенных в процессе совместной деятельности, которая обладает следующими признаками:

- общими целями и задачами деятельности;
- внутренней организацией;
- групповыми ценностями;
- собственным признаком обособления;
- групповым давлением;
- стремлением к устойчивости;
- закреплением традиций, символики.

При классификации групп (рис. 9.1) различают, прежде всего, группы реальные и условные.

Реальная группа - это группа людей, существующая в общем пространстве и времени и объединенная реальными ощущениями.

Условная группа - это группа людей, объединенная для исследования по определенному, выделенному признаку. Это может быть возрастной, половой, национальный, профессиональный или какой-либо другой признак. Их выделение необходимо в исследовательских целях для сравнения результатов, полученных в реальных группах. Личности, включенные в условную группу, чаще всего не имеют никакого взаимодействия между собой.

Лабораторные группы - это те группы, которые фигурируют в общепсихологических исследованиях. Они создаются экспериментатором для проведения исследования, существуют временно, только в лаборатории. В отличии от них существуют **реальные естественные группы**, т.е. группы, которые складываются сами по себе исходя из потребностей общества или членов группы.

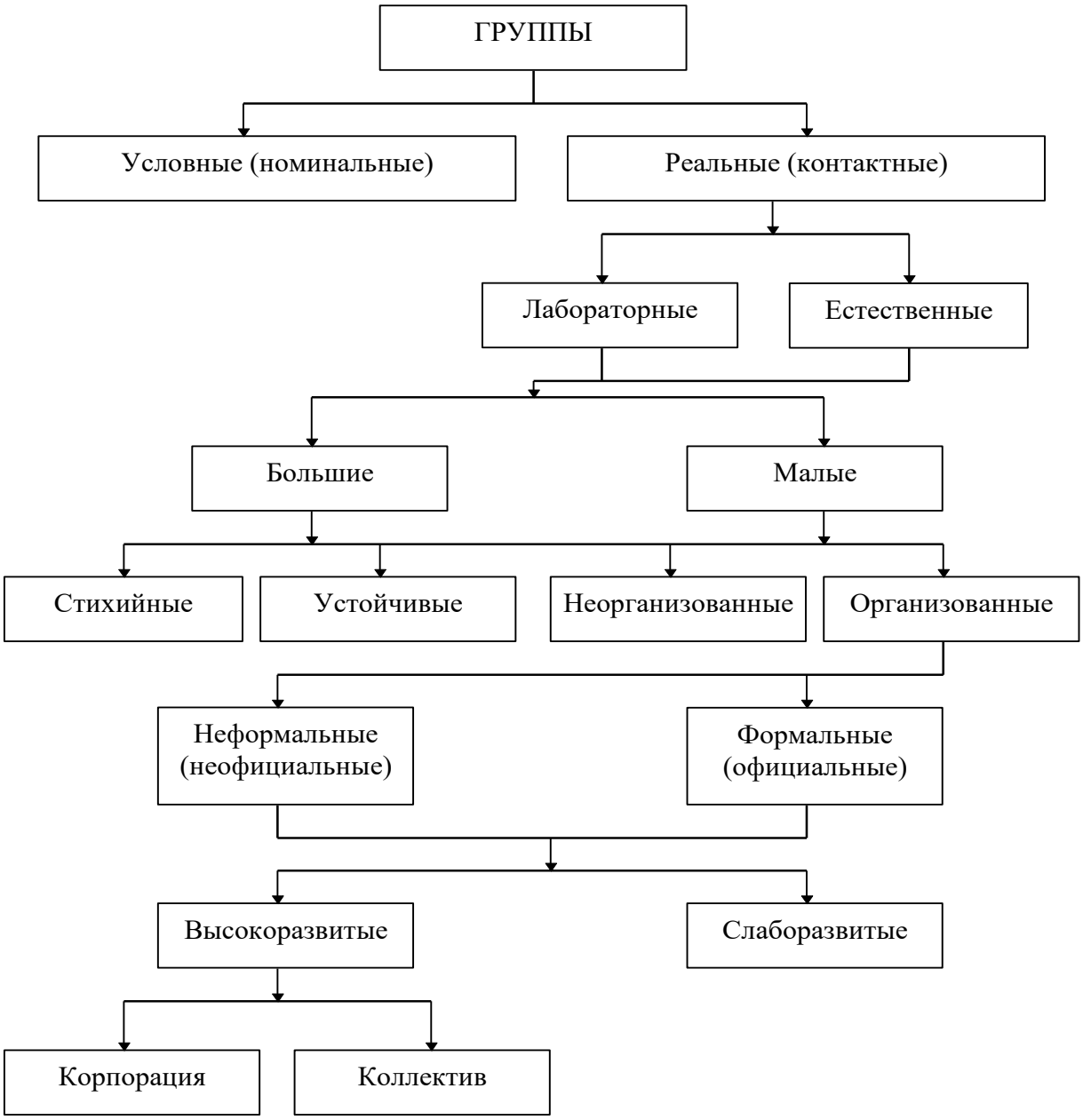


Рис. 9.1. Классификация групп

Большие группы - это социальные общности людей, выделенные и объединенные на основе определенных признаков и действующие совместно в значительных социальных ситуациях. Они подразделяются на неорганизованные, стихийно возникшие группы, сам термин "группа" по отношению к которым весьма условен, и устойчивые по определенному классовому, национальному, половому, возрастному и др. признаком.

Малые группы - относительно немногочисленные по составу группы людей, объединенные общей социальной деятельностью,

находящиеся между собой в непосредственном лично общении и взаимодействии.

Они могут быть официальными, имеющими юридически фиксированный статус, члены, которых в условиях разделения труда связаны социально заданной деятельностью, организующей их труд, и неформальные, характеризующейся всеми признаками группы, т.е. сложившейся системой межличностных отношений, совместной деятельностью и т.д., но не имеющая юридически оформленного статуса. В дальнейшем термин "группа" будет употребляться только применительно к малой группе.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации, имеют формального назначенного лидера, структуру ролей, должностей внутри группы и официально закрепленные за ними функции и задачи. Они существуют в рамках официально принятых организаций и их цели задаются из вне.

Неформальные группы создают спонтанно членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями привычками, без распоряжения руководства и формальных решений. Взаимодействие членов группы осуществляется на основе общих интересов и связано с достижением общих целей. В неформальных группах, также как и в формальных организациях, также имеются неписанные правила и нормы поведения. Они организованы: имеется иерархия, лидеры и задачи.

Степень развития группы определяется такими параметрами, как достаточной психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей, наличием признанных лидеров, налаженными деловыми и личными контактами.

Слаборазвитые группы характеризуются отсутствием или недостаточным развитием всех или нескольких параметров.

Высокоразвитые группы подразделяются на корпорации и коллектив.

Корпорация это группа случайно собранных людей, в которой отсутствует сплоченность, нет совместной деятельности, она либо малополезна, либо вредна для общества. Индивидуалистические отношения строятся на страхе, недоверии, подозрительности.

Коллектив - это высшая форма организованной группы, в которой межличностные отношения опосредуются личностно значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности. Деятельность коллектива общественно значима, в нем доминируют

общественные интересы над личными и строятся они на принципах уважения и доверия.

Основные характеристики группы

К основным характеристикам группы можно отнести следующие:

- состав (композиция) группы,
- структура группы,
- групповые процессы,
- групповые нормы и ценности,
- система санкций.

Каждый из этих элементов может приобретать совершенно различное значение в зависимости от типа изучаемой группы.

Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем. Состав группы может быть описан по возрастным, профессиональным или социальным характеристикам членов группы, в зависимости от того какие показатели значимы в каждом конкретном случае. В связи с многообразием реальных групп необходимо в каждом конкретном случае уточнять какая реальная группа выбирается в качестве объекта исследования, т.е. необходимо с самого начала задать набор параметров для характеристики состава группы в зависимости от типа деятельности, с которым данная группа связана.

Таким же образом необходимо поступать и относительно структуры группы.

Структура группы (от лат. structura — взаиморасположение, строение...) — совокупность устойчивых связей между членами группы, обеспечивающих ее целостность. Существуют следующие формальные признаки структуры группы: структура коммуникаций, структура предпочтений, структура власти, эмоциональная структура группы, структура межличностных отношений, а также связь ее с функциональной структурой групповой деятельности.

Структура группы основывается на статусно-ролевых отношениях, профессионально - квалификационных характеристиках и половозрастном составе. Статус личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт и т.д.

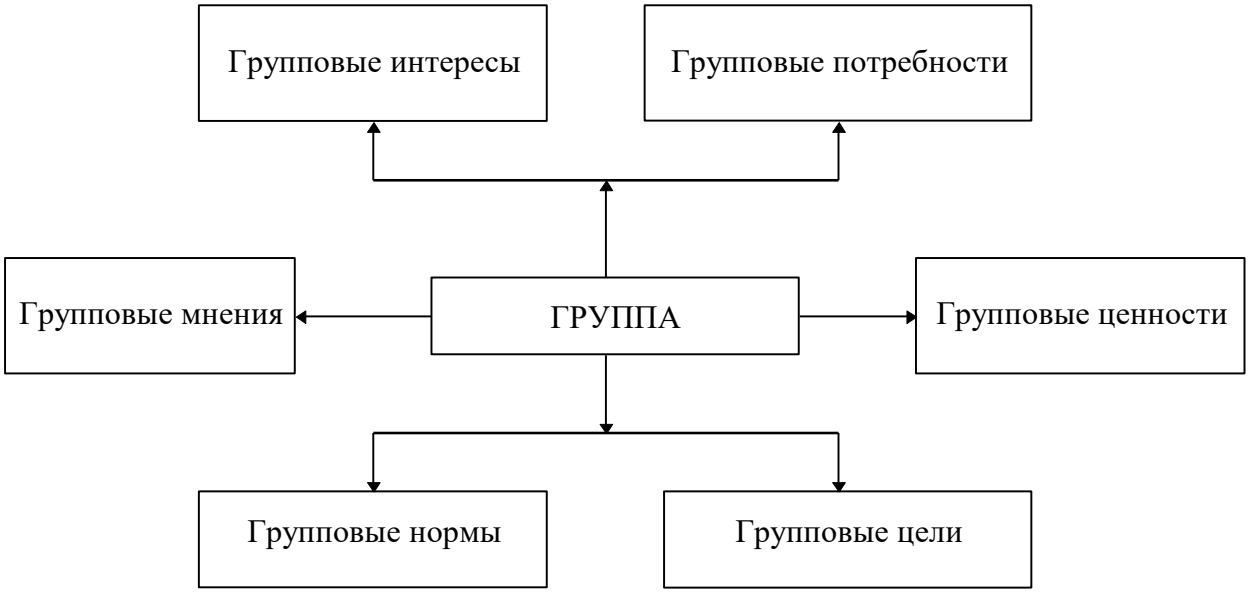


Рис. 9.2. Психологические характеристики групп

Ролевые отношения характеризуются двумя сторонами: поведением человека, исполняющего роль и его оценкой. При чем эта оценка осуществляется как самим человеком в виде самооценки, так и другими людьми, занимающими разное статусное положение по отношению к оцениваемому человеку. Оценка производится "сверху, сбоку и снизу", т.е. начальником, сотрудниками и подчиненными. Учитывая, что самооценка и оценки другими людьми зачастую расходятся, рекомендуется иметь все время обратную связь и в соответствии с этим корректировать свое поведение.

Для эффективной деятельности управленческой команды, необходимо, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, и чтобы они взаимодополняли друг друга. При этом один член группы может выполнять две и больше ролей. Часто конфликтность в небольшой группе объясняется тем, что вследствии нехватки сотрудников, кому-то приходится играть и за себя и за недостающего, что и создает конфликтную ситуацию.

Профессионально-квалификационные характеристики включают в себя образование, профессию, уровень квалификации и т.д. Эти характеристики дают представление об интеллектуальном и профессиональном потенциале группы.

Знания о половозростном составе позволяют рассматривать перспективы ее развития по возрастному составу и периоду про-

фессиональной подготовки. Необходимо учитывать, как влияют на внутригрупповые отношения особенности женской или мужской психологии.

Групповые процессы — это процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы — образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятия решений. Т.е. к **групповым процессам** относят такие процессы, которые организуют деятельность группы. Характеристика групповых процессов связана, прежде всего, с развитием группы.

Групповые нормы - это определенные правила, вырабатываемые группой, принятые ее, и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна. Нормы выполняют функцию регулирования по отношению к этой деятельности. Нормы могут оказывать сильное влияние, как на поведение отдельной личности, так и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Они помогают членам группы определить, какое поведение и какая работа ожидается от них.

Воздействие норм на поведение связано с тем, что при соблюдении этих норм человек может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

Все нормы, с позиции интересов организации в целом, могут нести как положительную, так и отрицательную нагрузку. К положительным нормам относятся те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы создают противоположный эффект: они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организации.

Нормы группы связаны ценностями.

Ценности каждой группы складываются на основании выработки определенного отношения к социальным явлениям, ее опытом в организации определенной деятельности. Ценности различных социальных групп могут не совпадать между собой и иметь большую или меньшую значимость для групповой жизнедеятельности, раз-

личное. Они также могут по разному соотноситься с ценностями общества. Нормы, как правила, регулирующие поведение и деятельность членов группы, опираются именно на групповые ценности.

Понять взаимоотношения человека с группой можно только при условии выявления того, какие нормы группы он принимает, а какие отвергает, и почему он так поступает.

Ценности определяют как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него событий, человек принимает решения и осуществляет свои действия.

Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.д.;
- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

Первую группу ценностей составляют, например, ценности, касающиеся удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания, дружбы и т.п.

Ко второй группе ценностей, относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т.п. Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что представляет из себя данная личность.

Ценностная система человека формируется в основном в процессе его воспитания. Многие ценности человек получает под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф и т.п. Ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение.

Для успешного сочетания двух систем ценностей и создания гармонии ценностей человека и ценностей организации, необходимо проводить широкую разъяснительную работу по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Следует также уделять значительное внимание и уяснению того, какие ценност-

ные ориентиры имеют члены организации.

Санкции это механизмы, используя которые группа добивается от своего члена соблюдения норм. Их основная задача обеспечить соблюдение норм. Санкции могут быть поощрительными и запретительными, позитивными и негативными.

Кроме того, существуют так называемые ситуационные характеристики группы, которые мало зависят от поведения, как отдельных членов группы, так и группы в целом. К этим характеристика относится размер группы, ее пространственные расположение, задачи, решаемые группой, и система вознаграждения, применяемой в группе.

Проведенные исследования показали, что в маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения. В этих группах также много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно.

Отмечено также, что в группах с четным числом членов, хотя и наблюдается больше напряженности с принятием решения, чем в группах с нечетным числом членов, тем не менее, меньше несогласия и антогонизма между членами группы.

Заметное влияние на поведение членов группы оказывает пространственное расположение. Важно, чтобы человек имел постоянное место расположения, а не искал его себе каждый раз. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях, а также значительно понижает удовлетворенность работой.

На работу людей и на их поведение в группе оказывает влияние и то, как они расположены друг другу, то ли они во время работы могут смотреть друг на друга или могут быть расположены спиной друг к другу.

Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним коллег без учета возраста, пола и т.п.

Взаимное расположение мест также оказывает влияние на эффективность функционирования группы и взаимоотношения внутри ее. Замечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует

активизации и консолидации группы.

Несмотря на то, что влияние задач, решаемых группой, на ее функционирование и на поведение и на взаимодействие членов группы, очевидно, тем не менее, очень сложно установить зависимость между типами задач и их влиянием на жизнь группы. Поэтому важно обращать внимание на то, как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом, насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние, насколько решаемая задача является структурируемой. В случае слабо структурированных или неструктурированных задач наблюдается большее давление группы на индивида и большая взаимозависимость действий, чем в случае хорошо структурированных задач.

Система вознаграждения должна рассматриваться во взаимосвязи с характером взаимоотношений в группе. Влияние оплаты важно учитывать одновременно по двум направлениям: насколько взаимосвязаны действия членов группы и насколько велика дифференциация в оплате труда.

2. Взаимодействие человека и группы

Неформальные группы возникают вследствие невозможности решения какой-либо задачи единоличными усилиями и отсутствия непосредственной заинтересованности в ее решении нескольких членов организации или какой-то части производственного коллектива.

Сила объединенного труда неизбежно формирует общность интересов. Коллективная заинтересованность людей как стимул к неформальной активности является результатом уже самого факта формального объединения их вокруг каких-либо функциональных задач, наличия у них однородных операций, сходной профессии или общности интересов. При высокой степени внутриорганизационной интеграции это может явится источником коллективного стремления к повышению эффективности производственной деятельности и привести к формированию групп. Превосходство групповой деятельности над индивидуальной имеет место при решении не всех задач. Однако, в целом ряде случаев коллективное исполнение является наиболее эффективным.

Исследования, проведенные П.Блау, У.Скоттом, М.Шоу показали, что при сопоставлении индивидуального и группового исполнительства результативность была выше у последнего - социальное взаимодействие обеспечивало механизм исправления ошибок.

Превосходство групп над индивидами выражается в следующем:

- при социальном взаимодействии происходит отсеивание неэффективных предложений, что служит механизмом исправления ошибок;
- предоставляемая в социальном взаимодействии социальная поддержка облегчает мышление;
- наличие соревнования между членами группы за уважения мобилизует их энергию на большой вклад в решение задач.

Неформальная групповая деятельность выражается также в образовании творческих групп, наряду с индивидуальным творчеством. В этой форме самоорганизации проявляются рационализация и изобретательство. Поэтому, в рамках неформальной организации, могут удовлетворятся не только низшие экономические потребности участников организации, но и потребности социальные, творческие, оказывающие содействие самореализации личности, престижу и признанию.

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности в безопасности, любви, уважении, самовыражении, формировании личности, устранении беспокойств и т.п.

Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии, либо же в "больных" группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает, как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведение, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на че-

ловека имеют много проявлений. Укажем на некоторые существенные изменения в поведении человека, происходящие под влиянием группы.

Во-первых, под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу внимания, систему оценок и т.д. За счет более пристального обращения к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

Во-вторых, в группе человек получает определенный относительный "вес". Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный "вес" в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

В-третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего "я". Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

В-четвертых, находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека "мозговой атаки" существенно повышает творческий потенциал человека.

В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем, если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется.

Часто многим воздействиям со стороны группы человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью. Процессы адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку являются неоднозначными,

сложными и зачастую достаточно длительными. Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но оказывает воздействие на группу, на других ее членов.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справиться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависит как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. Человек обычно выражает свое отношение к группе с позиций того, что он считает для себя наиболее важным. При этом его рассуждения всегда находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного от него задания и соответственно от того, какие цели и интересы он преследует сам лично.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться своя степень проявления. То есть, например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

При слиянии человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого. Человек строит свои цели исходя из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы ее интересам и идентифицирует себя с группой. Группа, в свою очередь, также старается смотреть на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного ей человека. В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в ре-

шении не только производственных задач, но и в решении его личных проблем.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов:

- организационными факторами,
- эмоциональными факторами.

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. Если конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко второй группе конфликтов относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т.п.

Конфликты, порождаемые этими факторами, слабо поддаются полному устранению.

Конфликт между членом группы и группой неверно рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние в группе. Оценка конфликта принципиально зависит от того, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или для группы, то такой конфликт должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Но очень часто конфликт в отношениях внутри группы носит позитивный характер. Это связано с тем, что конфликт может привести к следующим благоприятным последствиям. Во-первых, конфликт может повысить мотивацию на достижение целей. Он может вызвать дополнительную энергию к действию, вывести группу из устойчивого пассивного состояния. Во-вторых, конфликт может привести к лучшему пониманию отношений и позиций в группе, к уяснению членами их роли и места в группе, к более четкому пониманию задач и характера деятельности группы. В-третьих, конфликт может играть созидательную роль в деле поиска новых путей функционирования группы, поиска новых подходов к решению задач группы, в генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между членами группы, и т.п. В-четвертых, конфликт может привести к проявлению межличностных отношений, к выявлению отношений между отдельными членами

группы, что в свою очередь может предотвратить возможное негативное обострение отношений в будущем.

Малые группы и их классификация

Формирование психологических малых групп начинается после того, как в группе сложилась определенная система межличностных отношений.

В социальной психологии "под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, способствующем возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых интересов".

Характерными особенностями малых групп являются следующие:

- члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Таким образом, человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя, местоимения мы, у нас, наши, нам и т.п.

- взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения за поведением друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются, придавая формальным взаимодействиям "человеческую" форму.

- в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой.

Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично прису-

щей ему определенной ролью члена группы.

В литературе довольно давно идет дискуссия о нижнем и верхнем пределах малой группы. Число членов малой группы называется от 2 до 3 человек. Спор о том, диада или триада есть наименьший вариант малой группы, ведется до настоящего времени. В пользу диады высказывается большое направление исследований, именуемое теорией "диадического взаимодействия". Однако в диаде, фиксируется самая простейшая форма общения - чисто эмоциональный контакт. Ее трудно рассматривать как субъект деятельности, поскольку в диаде в принципе не разрешим конфликт, возникающий по поводу деятельности, так как он неизбежно приобретает характер чисто межличностного конфликта. Добавление к диаде третьего члена создает качественно новый психологический феномен. Присутствие в группе третьего лица создает новую позицию - наблюдателя, который сам будучи не включен в конфликт представляет не межличностное, а деятельное начало.

В большинстве исследований число членов малой группы колеблется между 2 и 7 при модальном числе 2, т.е. численность группы должна насчитывать 7+2 (т.е. 5,7,9 человек). Эти "магические" числа были открыты Дж.Миллером. Известно, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, так как в четной по количеству могут образовываться две враждующие половины. Однако проведенные исследования показали, что группы из 7-8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные подгруппы. При большем же количестве людей конфликты, как правило, сглаживаются. Поэтому верхним количественным пределом группы принято считать 15 человек, так как при превышении этого числа внутри группы сразу образуется две-три подгруппы. Известно также, что человек может равномерно распределять свое внимание между 6-12 человеками. В этих же пределах возможно и эмоциональное контактирование с другими людьми, выражение своих чувств и отношений.

В настоящее время известно около пятидесяти различных оснований классификации малых групп: группы различаются по времени их существования (долговременные и кратковременные), по степени тесноты контакта между членами, по способу вхождения человека и т.д.

Наиболее распространены три классификации малых групп (рис. 9.3):

- деление малых групп на "первичные" и "вторичные"
- деление на "формальные" и "неформальные"
- деление на "группы членства" и "референтные группы".

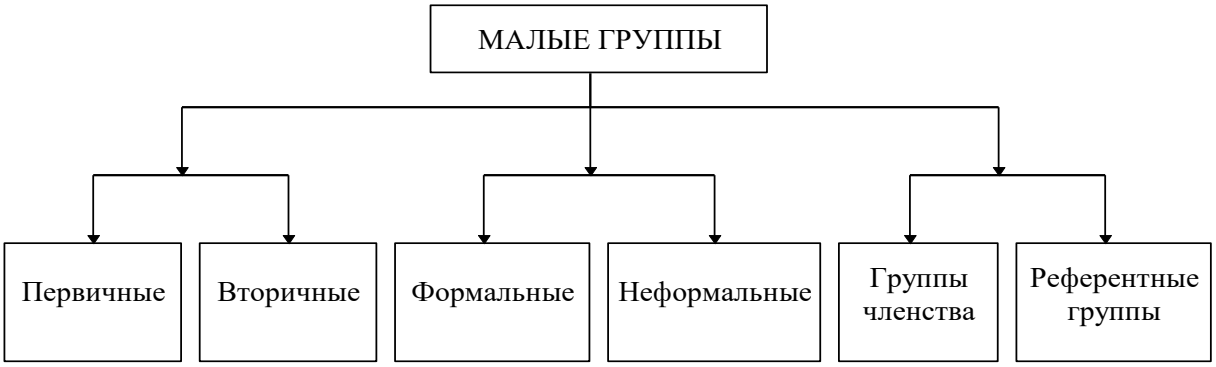


Рис.9.3. Классификация малых групп

В качестве основного признака, который позволил бы определить существенную характеристику первичных групп, рассматривают непосредственность контактов. Вторичными считаются группы, где нет непосредственных контактов, а для общения между членами используются различные "посредники", например, в виде средств связи. По существу исследуются в дальнейшем именно первичные групп, так как только они удовлетворяют критерию малой группы. Практического значения эта классификация в настоящий момент не имеет.

Вторым из исторически предложенных делений малых групп является деление их на формальные и неформальные. Впервые это деление было предложено американским исследователем Э.Мэйо при проведении им знаменитых хоторнских экспериментов.

Формальная группа, согласно Мэйо, отличается тем, что в ней четко заданы все позиции ее членов, они определены групповыми нормами, строго распределены роли всех участников группы, система подчинения, структура власти - представление об отношениях в группе по вертикали как отношениях, определенных системой ролей и статусов.

Формальные группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в результате разделения труда и выделения отдельных специализированных функций. Для выполнения этих функций требуются люди, обладающие определенной квалификацией, имеющие определенную профессию и го-

товые в системе совместной деятельности выполнять определенную работу.

Неформальные группы создаются внутри формальной группы членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры.

Неформальные группы возникают на основе естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, она придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях. От группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач, в группе человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа предоставляет возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности.

По психологическим характеристикам различают: группы членства и референтные группы (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом. Впервые эта классификация была введена американским исследователем Г.Хайменом, которому принадлежит открытие феномена "референтной группы". В своих экспериментах Хаймен показал, что часть членов определенных малых групп разделяет нормы поведения, принятые не в этой группе, а в какой-то другой, на которую они ориентируются. Такие группы, в которых люди не включены реально, но нормы которых принимают, Хаймен назвал референтными группами. Разрабатывая в дальнейшем понятие референтных групп, Г.Келли выделил две их функции: сравнительную и нормативную, показав, что референтная группа нужна индивиду или как эталон для сравнения своего поведения с ней, или для нормативной оценки его.

Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, но они всегда выступают как источник норм или правил, к которым

человек хочет приобщится.

Кроме того, выделяют нереферентную группу, которая чужая и безразличная для человека, и антиреферентную группу, которую человек не приемлет, отрицает и отвергает.

С точки зрения особенностей распространения информации и организации взаимодействия между членами группы различают:

- пирамидальные группы;
- случайные группы;
- открытые группы;
- группы синхронного типа.

Пирамидальная группа является системой закрытого типа, построенная иерархически, т.е. чем выше место, тем выше права и влияние. Информация в ней идет в основном по вертикали, сверху в низ (приказы) и снизу вверх (отчеты). Место каждого человека жестко закреплено. Руководитель в таких группах должен заботится о подчиненных, которые должны беспрекословно ему подчинятся. Пирамидальная группа усиливает порядок, дисциплину, контроль. Встречается чаще всего в хорошо налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях.

В случайной группе каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно независимы. Успех такой группы зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы. Такие группы встречаются, как правило, в творческих коллективах.

Открытая группа характеризуется тем, что каждый имеет право на инициативу, обсуждение вопросов идет открыто и совместно. Главным объединяющим элементом для членов этой группы является общее дело. Внутри группы происходит свободная смена ролей, ей присуща эмоциональная открытость сильное неформальное общение людей. Руководитель группы должен обладать высокими коммуникационными качествами, уметь слушать, понимать, согласовывать. Успешность деятельности открытой группы зависит от умения достигать согласия, вести переговоры.

В группе синхронного типа, работники, находясь в разных местах, осуществляют синхронное движение в одном направлении, даже без обсуждения и согласования, так точно знают, что надо делать, имеют единый образ и модель. Успех этой группы зависит от таланта и авторитета лидера, его имения вести за собой людей.

Эффективность групповой деятельности

Анализируя эффективность работы организации, М.Вудкок и

Д.Френсис выдвинули десять ограничений, которые чаще всего препятствуют эффективной работе коллектива:

1. Непригодность руководителя. Руководитель не способен по своим личным качествам использовать коллективный подход, сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.

2. Неквалифицированные сотрудники. Это связано с несбалансированностью функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Для эффективного функционирования группы предлагается следующее распределение ролей в каждой рабочей группе: "поставщики идей", "аналитики", "направляющие", "планирующие", выполняющие роль "сдерживающего фактора" и несколько исполнителей. В зависимости от специфики коллектива определяется комбинация ролей. При этом допускается совмещение одним сотрудником нескольких из перечисленных ролей.

3. Неконструктивный климат. В этом случае характерно отсутствие преданности задачам команды и высокой степени взаимной поддержки в сочетании с заботой о благосостоянии отдельных членов группы.

4. Нечеткость целей. В результате имеет место недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководителей и членов коллектива к компромиссу. Одним из ключевых моментов является необходимость периодически корректировать поставленные цели, чтобы работники не теряли представление о перспективах своей деятельности и ожидаемых результатах.

5. Низкие результаты работы. Повышение результативности работы группы способствует высокой самооценке членов коллектива и росту личных профессиональных качеств.

6. Неэффективность методов работы. Важное значение имеет правильная организация сбора и предоставления информации, принятия правильных и своевременных решений.

7. Нехватка открытости и наличие конфронтации. Свободная критика, обсуждение слабых и сильных сторон проделанной работы, существующих разногласий не должно нарушать деловой этикет и вызывать конфронтацию. Позитивное соперничество продуктивно, однако существует реальная опасность перерастания его в конфликт. Требуется особая подготовка персонала и руководителей.

8. Недостаточный профессионализм и культура сотрудников. Каждый руководитель желает иметь в коллективе сильных сотрудни-

ков, с высоким уровнем индивидуальных способностей. Среди основных характеристик сотрудника выделяют его способность управлять своими эмоциями, быть готовым излагать свою мнение, обладать способность изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, хорошо излагать свое мнение и т.д.

9. Низкие творческие способности персонала. Развитие творческих способностей у работников, умение выделить и поддержать интересные предложения и идей является непременным условием для поступательного развития организации.

10.Неконструктивные отношения с другими коллективами. Важно умение продуктивной совместной деятельности с другими подразделениями организации, нахождение приемлемых условий для сотрудничества, в целях повышение эффективности и продуктивности работы организации.

Эффективность деятельности группы зависит от:

- сплоченности группы;
- стиля руководства;
- способа принятия групповых решений;
- статуса, размера и состава группы;
- среды функционирования группы;
- состояния коммуникаций;
- важности и характера задач, стоящих перед людьми.

Сплоченность может благоприятно влиять на морально-психологический климат в группе, поэтому ее рекомендуют целеустремленно укреплять, как с помощью формальных, так и неформальных мероприятий.

Как отмечено специалистами, у высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, и производительность их труда выше, чем в несплоченных группах. Однако, потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

Нормальный морально-психологический климат в группе является одним из обязательных условий эффективного ее функционирования. Чтобы избежать группового единомыслия коллектив должен быть разнообразным и состоять из непохожих людей. Специалистами замечено, что группа лучше функционирует и имеет большую эффективность работы, если его члены отличаются, друг от друга по возрасту, полу и т.д.

Очень многое в групповой деятельности зависит от лидера и избераемого им стиля управления. У коллектива как у формального, так и не формального должен быть сильный лидер заинтересованный в его успехах. Учитывая, что каждая группа имеет собственный способ работы, свои традиции, которые управляют ее поведением, то легче всего осуществлять влияние на поведение людей, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри такой группы.

Для эффективного функционирования группы важна четкость в установлении перед ней целей. Каждый член группы должен представлять, к каким результатам он должен стремится, ясно понимать и разделять цели группы. Здесь очень важно создание компромисса между личными и коллективными целями.

В книге М.Вудкок, Д.Френсис "Раскрепощенный менеджер" рассмотрены какие ограничения при выборе целей должен избегать руководитель, чтобы достигать максимальной эффективности в деятельности как организации, так и группы:

1. Недостаток реализма. Цели должны быть и достижимы, и требовать некоторого напряжения возможностей человека.
2. Неопределенные временные рамки. Установленные цели должны содержать временные рамки их достижения, которые могут периодически пересматриваться.
3. Отсутствие измеримости. По возможности цели должны быть выражены в измеряемых параметрах, так как это позволяет четко оценивать достигнутое.
4. Неэффективность. Цели имеют смысл только тогда, когда они вписываются в более общие задачи работы и основным критерием является эффективность, а не эффектность. Цели должны также иметь свое место в задачах организации.
5. Недостаток совместной заинтересованности. Люди, объединяясь для совместной работы ради достижения общей цели, получают дополнительные силы от работы в группе. Цели, которые навязываются, принимаются без интереса и без эффективной отдачи.
6. Конфликты с другими. Как правило, цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. В результате масса усилий тратится на преодоление этих конфликтов, иногда без существенных результатов.
7. Недостаток информированности. Для больших организаций характерно распространение не полной информации, она имеет усеченный вид, зачастую искажается и в результате работникам недо-

стает убедительных целей, выраженных в общечеловеческих понятиях.

8. Использование установки целей в качестве наказания. Установление целей может использоваться для преследования и наказания людей. В результате процесс установления целей воспринимается отрицательно и искусно саботируется.

9. Недостаток анализа. Большим преимуществом установления целей является созданием основы для систематического анализа.

Для высокой работоспособности группа должна иметь оптимальные размеры. Оптимальность группы рассматривалась нами в предыдущих разделах.

Для эффективного управление групповой деятельностью необходимо правильное использование социально психологических методов руководства группой, учитывая, что создание благоприятного социально-психологического климата коллектива является важнейшей задачей менеджера.

3 Лидерство и руководство

Характеристика динамических процессов в управлении непосредственно связана с вопросами кто и как организует эту деятельность. Проблема лидерство и руководства является одной из основных проблем интеграции групповой деятельности. Поэтому необходимо, в первую очередь разграничить понятия лидерства и руководства. Таблица 9.1.

Таблица 9.1. Отличие руководства от лидерства

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы, как некоторой социальной организации.	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды.	2. Является элементом макросреды, (также как сама малая группа).
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры.	3. Возникает стихийно.

4. Явление более стабильное.	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы.
5. Более определенная система различных санкций.	5. Менее определенная система различных санкций.
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой.	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности.
7. Сфера действий руководителя, шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе.	7. Сфера деятельности лидера в основном малая группа.

Лидерство и руководства это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Существует различие между формальным лидерством - когда влияние исходит из официального положения в организации, и естественным лидерством - когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Лидерство это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличии от лидерства, руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Однако, несмотря на приведенные различия и лидер и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем связанных со стимулированием персоналом организации, нацеливанием его на решение определенных задач, забота о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Руководитель - это человек, который направляет работу дру-

гих и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и, помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Руководители имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе и поэтому он чаще, чем кто-либо другой, становится лидером. Однако, необходимо помнить, что быть руководителем не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство в значительной мере базируется на неформальной основе.

Кроме того поведение формального руководителя зависит от того, стремится ли он продвигаться выше по служебной лестнице или удовлетворен своим настоящим положением и особенно не стремится к продвижению. В первом случае, руководитель, отождествляя себя с более крупными группами организации, нежели с группой подчиненных, может считать, что эмоциональная привязанность к рабочей группе может стать тормозом на его пути. Приверженность руководителя своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями и оказаться в конфликте с его приверженностью к руководящей группе организации. Во втором - он полностью отождествляет себя со своими подчиненными и стремится сделать все от него зависящее, чтобы защитить их интересы.

Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит оттого, что менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском

видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства, типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Руководители обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они кладут доверие в основу групповой, совместной работы.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, руководители концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, наоборот, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное, после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

В литературе принято различать термины лидера и руководителя, как, соответственно, неформального и формального лидера. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. В этом случае, влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Формальное лидерство - это процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, из официального положения в организации.

Лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам.

На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Типы и функции лидеров

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Лидерство - это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.

Подходит ли человек для роли лидера, зависит, прежде всего, от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т. е. качеств, которые внушают им веру в него и побуждают их признать его влияние на себя. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно большое значение имеет склонность к доминированию, а именно стремление проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать решения.

Качества и черты личности лидера

Среди основных факторов, определяющих возможность стать лидером неформальной организации обычно выделяют: возраст, должностное положение, профессиональная компетентность, расположение рабочего места, отзывчивость и другие профессиональные и личностные качества.

Изучение личностных психологических качеств, обусловливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- доминантность - умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость - умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку;
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
- стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск - разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем.
- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с

людьми.

Наличие у лидера четких личных ценностей и разумных личных целей - крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

В свое время Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру:

Искусство быть равным, т. е. установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.

Искусство быть лидером - способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.

Искусство разрешать конфликты - способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.

Искусство обрабатывать информацию - способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.

Искусство принимать нестандартные управленческие решения - способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.

Искусство распределять ресурсы в организации - способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.

Дар предпринимателя - способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.

Искусство самоанализа - способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

М.Вудкок, Д.Френсис в своей книге "Раскрепощенный менеджер", рассматривая качества руководителя необходимы ему для эффективной работы, результативного управления рабочей группы выделили типичные слабы и высокие навыки управления.

При этом руководителем должна осознавать важность развития навыков эффективного руководства.

В современной литературе выделяют:

- Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем

вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если, и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, ив результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

- Лидер-творец. Привлекает к себе, прежде всего, способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

- Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть.

- Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет, открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

- Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он лотов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может. Многие считают, что все проблемы решаются, если менеджеру удается совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Но эти функции на практике часто не только не совмещаются, но и противоположны. Руководитель может лишь частично брать на себя функции лидера. Если для лидера нравственные критерии стоят на первом плане, то руководитель занят главным образом функциями контроля и распределения.

Феномен лидерства возникает в проблемных ситуациях, с которыми сталкивается группа в своем поведении. В зависимости от того, какими моральными принципами (положительными или отри-

цательными) руководствуются неформальные лидеры, они могут быть позитивными или негативными.

В производственном коллективе негативные неформальные лидеры могут выступать в качестве:

- лидеров-организаторов, формирующих в коллективе определенные микрогруппы и инспирирующих иногда служебные проступки его членов,
- лидеров-коммуникаторов, которые менее активны, но их негативное влияние на коллектив выражается иногда в распространении различных слухов, в формировании отрицательного отношения работников к руководителям и т.д.

Это влияние значительно в том случае, если ощущаются слабость позиций формальных лидеров, их недостаточный авторитет и др.

Неформальных лидеров условно можно подразделить на три типа:

- деловой (инструментальный),
- информационный
- эмоциональный.
- Деловой лидер пользуется признанием в коллективе за высокий квалификационный уровень, успешное выполнение возложенного на них обязанностей. Он берет на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладает соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами. С деловым лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.
- К информационному лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.
- Эмоциональный лидер (сердце группы) - это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием и состраданием. Эмоциональный лидер обладает такими морально-психологическими качествами, которые вызывают чувство симпатии, желания подражать и т.д. Он берет на себя функции группового настроения в проблемных ситуациях, стремится предупредить и уладить конфликты, сгладить и разрядить эмоциональное напряжение, возникающее у членов группы и тем самым способствовать достижению групповых целей и повышению эффективности групповой де-

ятельности. В то же время эмоциональный лидер под влиянием неудач и трудностей может стать зачинщиком паники, недовольства, асоциального поведения и т.д.

Рассматривая основные задачи, функции и роли, которые выполняются неформальными лидерами в общем процессе регуляции группового поведения можно выделить следующие функции:

- координация группового поведения, связанная с распределением ролей, обязанностей и заданий;
- контроль за поведением каждого члена группы, наблюдение за исполнением порученных ролей, обязанностей и заданий;
- планирование средств и методов, достижения группой своих целей;
- выработка политики действий группы, установление дополнительных целей и основных линий группового поведения;
- осуществление экспертных функций практически во всех случаях, когда члены группы зависят от технических знаний и квалификации своего лидера и, которая необходима для осуществления групповых целей.
- выполнение роли представителя группы, их коллективного разума, интересов, воли, желания и т.д.;
- исполнение роли арбитра при решении спорных вопросов среди членов группы, мотивируя поведение людей, используя неформальные социальные санкции;
- служение примером, эталоном, моделью поведения для всех остальных членов групп, показывая, кем они должны быть и что они должны делать;
- выполнения роли символа группы.
- осуществление роли носителя ответственности, освобождая членов группы от индивидуальной ответственности за личные решения и действия;
- исполнение "отеческой роли, являясь идеальным объектом для идентификации и выработки чувства преданности.

Рассматривая меру влияния лидера на группу необходимо отметить, что она не является величиной постоянной и, при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других, наоборот, снижаться.

С позиций групповой деятельности функции неформального лидера сводятся к двум основным: установка и поддержание целей,

обычаев, традиций групповых норм поведения, как положительных, (доброжелательность, ответственность, взаимопонимание, производительность), так и отрицательных (агрессивность, обособленность, стяжательство), мотивация поведения членов группы в соответствии с групповыми нормами.

Зависимость социометрического статуса каждого члена группы от групповой солидарности и внутригруппового контроля делает коллектив эффективным средством воспитания.

4. Основные стили лидерства и руководства

Основу для классификаций стилей руководства или стилей поведения, дали теории, основанные на поведенческом подходе. При поведенческом подходе к лидерству эффективность определяется не столько личными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчиненным. Немецкий психолог Курт Левин (1890-1947) провел серию экспериментов, на основе которых выделил три ставших классическими стиля управления:

- авторитарный (или автократический, или директивный, или диктаторский)
- демократический (или коллегиальный);
- попустительский (или либерально-анархический, или нейтральный).

Авторитарный стиль управления. Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений ("минимум демократии"), жесткий постоянный контроль за выполнением решений, с угрозой наказания ("максимум контроля"), отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации. Интересы сотрудников во внимание не принимаются.

За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим.

Однако недостатков больше, чем достоинств:

высокая вероятность ошибочных решений;

подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

неблагоприятный психологический климат ("подхалимы", "козлы отпущения", интриги) обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

Авторитарный стиль лежит в основе абсолютного большинства конфликтов из-за стремления управляющего к единовластию.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Демократический стиль управления. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников ("максимум демократии"), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками ("максимум контроля"); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Этот стиль управления предполагает взаимодействия на основе доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести, либо одергивания. В зависимости от выполнения задачи руководство группой может передаваться от одного участника другому. При этом всячески стимулируется инициатива со стороны подчиненных, в коллективе создается благоприятный психологический климат.

Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

Попустительский стиль управление характеризуется, с одной стороны, "максимумом демократии" (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой - "минимумом контроля" (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на

"самотек"). Этот стиль управления характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Вследствие чего:

- результаты работы обычно низкие, люди неудовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный;
- нет никакого сотрудничества;
- нет стимула, добросовестно трудиться;
- разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы;
- возможны скрытые и явные конфликты;
- идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Кроме перечисленных стилей управления выделяют еще и **непоследовательный (алогичный) стиль**, который проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому, что приводит к крайне низкие результаты работы и максимальному количеству конфликтов и проблем.

Возможно несовпадения формы и содержания действий руководителя, например, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителем давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителя под "демократического").

Стиль эффективного лидера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Он должен владеть разными стилями и умело применять в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей, как сотрудников, так и своих личных качеств.

На стили управления существует множество взглядов. Т.Санталайнен и его коллеги в книге "управление по результатам" приводят наиболее часто используемые стили управления. Таблица дается в упрощенном виде, так в ней сопоставлялись различные теории.

Для эффективного управления людьми руководителю необходимо знать границы различных стилей. Это важно, особенно при оценке своего стиля управления.

5. Формы влияния и власти

Большое значение в теории управления имеет эффективное исполнение статуса лидера, влияния и власти. Знаменитая работа Никола Маккиавели «Принц», появившаяся в самом начале XV в., написана о том, что власть и манипулирование ею являются рычагом управления государством. Невозможно эффективно выполнять функции управления, если нет эффективного руководства.

Руководитель организации – это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его целью является влияние на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. Эффективные же лидеры не всегда является одновременно и эффективными управляющими. От их эффективности можно судить по тому, в какой степени они влияют на других, т.е. **лидерство** – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение, отношение, ощущение и т.п. другого индивида. Для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей.

Обладание властью не подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение зарплаты, рабочее задание, продвижение по службе, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Но в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как руководитель зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, и способность подчиненных выполнять задания. Власть может принимать разнообразные формы. Исследователи в области власти и

лидерства Френч и Рейвен разработали удобную классификацию основ власти, в соответствии с которой определили 5 основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении или влияние через страх, т.е. исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать, помешать удовлетворению какой-то насущной потребности или вообще сделать какие-то другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении, т.е. исполнитель верит, что влияющий может удовлетворить насущную потребность и доставить удовольствие.

3. Экспертная власть (влияние через разумную веру), т.е. исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют ему удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера) – влияние с помощью харизмы, т.е. характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий**.**

Харизма – это власть, построенная на стиле личных качеств или способностей лидера. **Характеристиками харизматических личностей** являются:

- излучение энергии, заряжающей окружающих;
- внушительная внешность, независимость характера;
- хорошие риторические способности;
- достойная манера держаться и т.д.

5. Законная власть (традиционная власть). Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг подчинятся им. По мере того, как способность исполнителя и руководителя подошли вплотную друг к другу (т.е. повысился уровень образованности), стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Современные управляющие могут эффективно руководить, если будут совершенствоваться в таких формах влияния, как убеждение и участие (т.е. привлечение учащихся к управлению).

6. Основные подходы к теории лидерства

Теория лидерских качеств
Концепции лидерского поведения.
Концепции ситуационного лидерства
Современные теории лидерства

Несмотря на то, что лидеры и лидерство всегда оказывают значительное влияние на курс развития мировой истории, тщательное их изучение началось примерно столетие назад. Ранние исследования предполагали, что в любой ситуации лидер должен обладать определенными качествами. Несколько позже в исследовании произошел сдвиг в сторону выявления образцов поведения лидеров. К сегодняшнему дню проведено более десяти тысяч различного рода исследований вопросов лидерства. Все подходы к изучению лидерства можно разделить на четыре части:

1. Теория лидерских качеств
2. Концепции лидерского поведения.
3. Концепции ситуационного лидерства
4. Современные теории лидерства.

Подход с позиции личных качеств (1930-е гг.) объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств. Однако практикой наличие стандартного набора качеств, который приводит к достижению успеха во всех ситуациях, не подтверждено.

Поведенческий подход (1940–50-е гг.) рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Ситуационный подход (начало 1960-х гг.) утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

Современные подходы (1990-е гг.) постулируют эффективность *адаптивного* руководства – руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления.

1. Теория лидерских качеств. Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором

общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Однако, изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что "человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств".

Теория лидерских качеств была одной из первых при изучении роли личности в истории. Исследователи считали, что лидеры имеют некий уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от всех остальных людей. Согласно этому подходу, ученые пытались определить эти качества, научиться измерять их для выявления лидеров. Они верили, что лидерами рождаются, а не становятся. В этом направлении были проведены сотни исследований, в результате которых был составлен длинный список лидерских качеств.

Наиболее известными, в этой теории являются исследования Ф. Тейлора, Ральфа Стогдилла, Уорена Бенниса, Эдвина Гизеллии и др. (таблица 9.2.)

Ф.Тейлор выдвинул разработал свой список лидерских качеств, к которым он относил ум, образование, специальные или творческие познания, физическую ловкость и силу, такт, энергию, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье

В 1948 году **Ральф Стогдилл** попытался обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако он заметил, что в разных ситуациях руководители обнаруживают у себя разные черты. Затем он сделал вывод: «человек не становится руководителем

только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Особое внимание этой сфере уделил **Эдвин Гизелли**. Более 20 лет научной деятельности он посвятил изучению данного вопроса. Он сравнивал 30 различных черт характера и умственных способностей для создания образа идеального руководителя. Он сделал следующий вывод: Лидер с ярко выраженными авторитарными наклонностями, имеет меньше шансов на успех, чем человек более спокойный в этом отношении.

Американский консультант **Уорен Беннис** исследовал 90 успешных лидеров и выделил 4 группы лидерских качеств:

1. Управление вниманием, т.е. способность так предвидеть сущность результата или исхода, цели или направления действий, чтобы это было привлекательно для последователей.

2. Управление знанием, т.е. способность так передать свои, знания, чтобы они были поняты и приняты последователями.

3. Управление доверием, т.е. способность построить свою деятельность таким образом, чтобы получить полное доверие подчиненных

4. Управление собой, т.е. способность хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис подчеркнул, что подчиненные должны чувствовать значимость своей работы.

Последующее изучение привело к выведению следующих лидерских, качеств:

- Физиологические: рост, вес, фигура, внешний вид, здоровье, энергичность движений. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек еще не дает никакого права быть лидером (Например, Наполеон, Ленин, Гитлер, Сталин, Ганди).

- Психологические качества проявляются через характер человека. Однако необходимо отметить, что большинство из качеств так и не получило подтверждение практикой своей связи с лидерством.

- Интеллектуальные качества - уровень этих качеств у лидеров выше, чем у не лидеров.

Однако корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Эти качества носят в большей степени характер приобретенных. Однако еще не удалось доказать, что эти качества явля-

ются определяющими для эффективного лидера.

Таблица 9.2. Лидерские качества, наиболее встречающиеся у успешных лидера

Интеллектуальные способности	**Черты характера личности**	**Приоритетные качества**
1. Ум и логика 2. Рассудительность 3. Проницательность 4. Оригинальность 5. Концептуальность 6. Образованность 7. Знание дела 8. Речевая развитость 9. Любопытство и познавательность 10. Интуитивность	1. Инициативность 2. Гибкость 3. Бдительность 4. Созидательство 5. Честность 6.Личностная целостность 7. Смелость 8. Самоуверенность 9. Уравновешенность 10. Независимость 11. Самостоятельность 12. Амбициозность 13. Потребность в достижениях 14. Настойчивость и упорство 15. Энергичность 16. Властность 17. Работоспособность 18. Агрессивность 19. Стремление к превосходству 20. Обязательность 21. Участливость	1. Умение заручаться поддержкой 2.Умение кооперироваться 3. Умение завоевывать 4.Такт и дипломатичность 5. Умение брать на себя риск и ответственность 6. Умение организовывать 7. Умение убеждать 8. Умение менять себя 9. Умение быть надежным 10. Умение шутить и понимать юмор 11. Умение разбираться в людях

Большое распространение получила теория лидерских качеств, необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте, без учета ситуаций (теории лидерских качеств, теория «Х» и теория «Y» Дугласа Мак Грегора).

Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства,

назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. **Мак Грегор** назвал их теорией «У»:

1. Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

Компания Fed Ex определила девять основных качеств, которыми должен обладать лидер: харизма, индивидуальный подход к людям, умение стимулировать интеллектуальную деятельность сотрудников, надежность, гибкость, целостность, здравый смысл, уважение к окружающим.

Хендрикс и Льюдман называют следующие качества лидеров XXI века: абсолютную честность, справедливость, глубокое знание себя, недогматическую духовность, эффективность за счет умения присутствовать в настоящем моменте, обращенность к лучшему в себе и других, открытость к изменениям, специфическое чувство юмора, сочетание видения перспективы с фокусировкой на мелочах в настоящем, исключительную самодисциплину, наличие баланса: личная жизнь – работа – духовность – общество.

Гаффи и Джонс на основании своего 25-летнего опыта работы в качестве исследователей лидерства и бизнес-консультантов определили еще 4 качества, которые они считают фундаментально важными:

1. лидеры избирательно демонстрируют свои слабости;
2. сильно полагаются на интуицию при выборе правильного времени и направления действия;
3. управляют своими подчиненными с помощью жесткой эмпатии;
4. проявляют свое отличие от других.

Теория лидерских качеств не позволила установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством, а также эффективно выявлять лидеров, так как:

- перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным, в связи с чем невозможно создать правильный образ лидера;
- вопрос измерения многих лидерских качеств является сложным;
- отсутствует дифференциация лидерских качеств в зависимости от организации или ситуации.

Таким образом, несмотря на то, что важным фактором в осуществлении лидером своих функций являются его личностные качества, не все зависит только от него, многое определяется зрелостью последователей, их опытом и знаниями. Кроме того, на судьбу лидера влияют как ситуационные факторы, так и результаты деятельности последователей. Недостатки исследований в рамках теории черт характера явился причиной расширения сферы поисков. Так зародилась основа теории поведения.

2. Концепции лидерского поведения. Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне второй мировой войны

и активно продолжалось вплоть до середины 60-х годов. Общим с рассмотренной концепцией лидерских качеств было то, что опять начался поиска одного единственного верного пути, но по другому направлению: лидерское поведение. Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам.

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как делают лидеры. Наиболее известными концепциями данного типа являются:

1) стили руководства К.Левина;

2) исследования лидерства в университетах шт. Огайо и Мичиган;

3) стили лидерства Р.Лайкерта;

4) "решетка менеджмента" Р.Блейка и Д.Мутон.

1). Немецкий психолог Курт Левин в 1944 г провел серию экспериментов, на основе которых выделил **3 стилями управления**, ставшими классическими:

1. авторитарный (автократичный, директивный или диктаторский);

2. демократический (коллегиальный);

3. попустительский (либерально-анархический или нейтральный).

Для **авторитарного стиля управления** характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации. Данный стиль управления целесообразен и оправ-

дан лишь в критических ситуациях.

При **демократическом стиле управления** решения принимаются на основе обсуждения проблемы учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками. Руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учитывает их интересы, потребности и особенности. Этот стиль наиболее эффективен, т.к. обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений инициативу, активность сотрудников, благоприятный климат. Но реализация этого стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологических, коммуникативных способностях руководителя.

Попустительский стиль характеризуется безынициативностью, невнимательностью в процесс тех или иных работ, вследствие чего:

- результаты работы обычно низкие;
- люди неудовлетворенны своей работой;
- психологический климат неблагоприятен;
- нет никакого сотрудничества;
- нет стимула добросовестно трудиться и т.д.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Кроме этих стилей управления выделяют также и **непоследовательный (алогичный) стиль**, который проявляется в непредсказуе-

мом переходе руководителя от одного стиля к другому, что приводит к крайне низким результатам работы и максимальному количеству конфликтов и проблем.

Стиль эффективного лидера отличается гибкостью, индивидуальным ситуативным подходом.

Руководитель должен владеть разными стилями управления и умело применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей как своих сотрудников, так и своих личных качеств.

2) Исследования лидерства в университетах шт. Огайо и Мичиган. Исследования лидерства университета штата Огайо

Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование и выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Их главной находкой стало: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Они разработали систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. **Структура** подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. **Внимание к подчиненным** подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение – это не внешнее проявление типа “похлопывания по спине”. Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены на рис.9.4.

Структура
Распределяет производственные роли между подчиненными Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению Планирует и составляет графики работ Разрабатывает подходы к выполнению работ Передает свое беспокойство о выполнении задания
Внимание к подчиненным
Участвует в двустороннем общении Допускает участие подчиненных в принятии решений

Общается в одобрительной и неугрожающей манере
Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

Рис. 9.4.Система: структура - внимание к подчиненным

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на рис.9.5.

Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

Высокая	Низкая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Высокая степень Внимания к подчиненным
Низкая	Низкая степень структурирования Низкая степень Внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Низкая степень Внимания к подчиненным
	Низкая	Высокая

Рис.9.5. Комбинации степени внимания к подчиненным и структурированию проблем

Исследования Мичиганского университета

Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производи-

тельности может объяснить стиль лидерства. Аналогично теориям “X” и “Y” МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория “X”), до другой – сосредоточенные на человеке (теория “Y”). Этот континуум представлен на рис.9.6.

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

Рис. 9.6. Исследования стилей Мичиганского университета

В противоположность этому, первейшей заботой *руководителя, сосредоточенного на человеке*, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

3) стили лидерства Р.Лайкерта

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. (рис. 9.7.)

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататор-ско-авторитарная	Благосклонно-Авторитарная	Консультатив-но-демократиче-ская	Основанная на участии

Рис.9.7. Системы стиля лидерства

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к **системе 1**, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием.

Руководители **системы 3,** называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она – самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двусторонне и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

4) "Решетка менеджмента" Р.Блейка и Д.Мутон.

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована **Блэйком** и **Мутоном**, которые построили решетку (схему), включавшую пять основных стилей руководства (рис.9.5.).

Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями Блейк и Мутон описывают среднюю и четыре крайних позиций решетки, как:

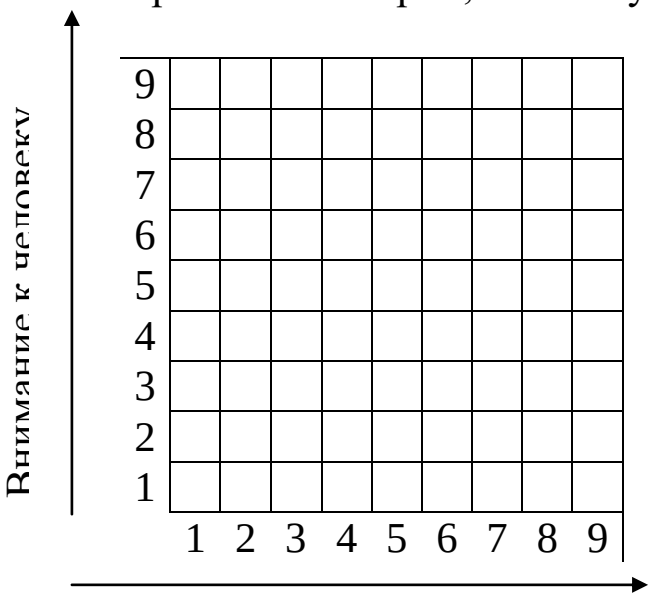
1.1. –**страх перед бедностью.** Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9. –**дом отдыха.** Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1. –**авторитет – подчинение.** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5. –**организация.** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9.9. –**команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.



Внимание к производству

Рис. 9.8. "Решетка менеджмента" Р.Блейка и Д.Мутон

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9. 9, тем самым повышая эффективность своей работы.

В случае преобладания у менеджера стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1.9. может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5 в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

Анализ поведенческих теорий и связанных с ними исследований позволяет выявить несколько общих тем. Каждая теория пытается выявить общие аспекты поведения лидера. Логика такого подхода основана на том, что многоаспектный подход затрудняет истолкование поведения лидера и усложняет план исследования для проверки конкретной теории.

Оценка стиля лидерства в рамках этих теорий производится чаще всего с помощью письменных ответов на вопросники. Разумеется, такой метод оценки ограничен и спорен.

Полученные данные послужили основой для разработки программ подготовки лидеров. К работе привлекались специалисты, ученые, исследователи, консультанты, которые изучали различные организации в различных областях человеческой деятельности. Однако никто не смог установить четкую связь между эффективностью лидера и его основными поведенческими чертами, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворением от выполненной работы, с другой.

3. Концепции ситуационного лидерства. Неудачи, постигшие традиционные концепции (рассмотренные выше - первые две концепции) в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

К концепции ситуационного лидерства относятся:

1. Диапазон поведения лидера Танненбаума-Шмидта;
2. Модель ситуационного лидерства Фидлера;
3. Модель «путь-цель» Хауза-Митчела;
4. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда,
5. Модель Стинсона-Джонсона;
6. Ситуационная модель принятия решения Врума-Йеттона-Яго

1. Диапазон поведения лидера Танненбаума-Шмидта

В соответствии с этой моделью, лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения, в зависимости от своих взглядов на источники власти, отношений с последователями и ситуации (рис. 9.9).

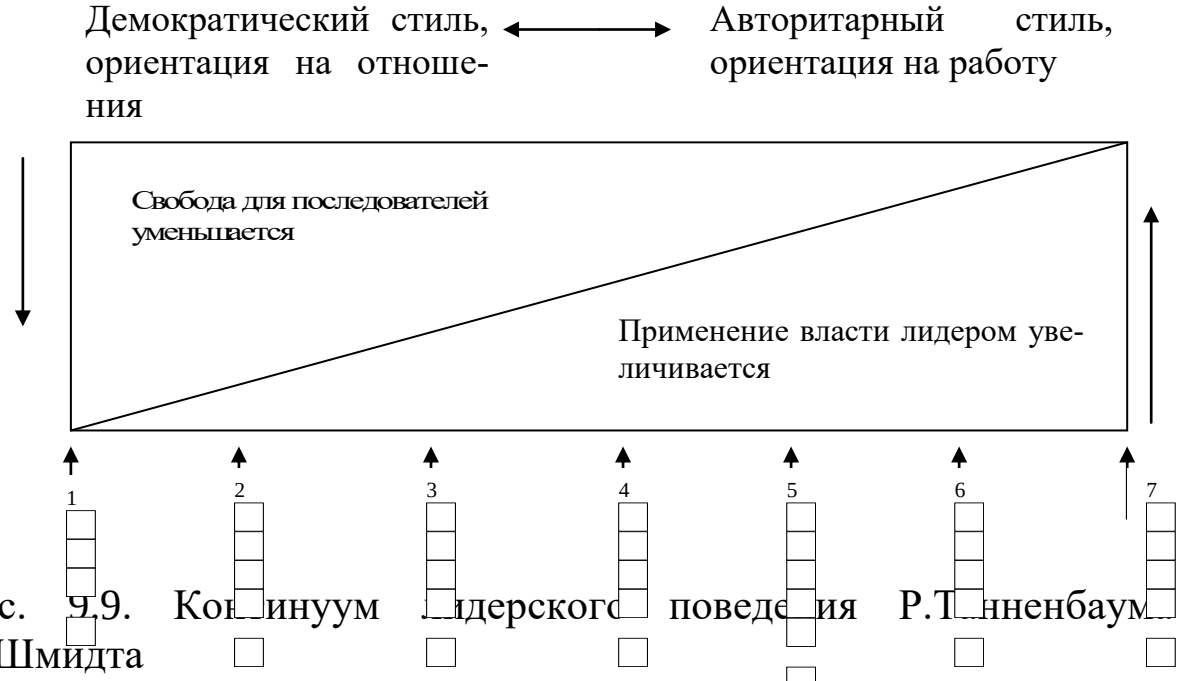


Рис. 9.9. Континуум лидерского поведения Р.Танненбаума – У.Шмидта

1 – лидер дает свободу коллективу принимать решения, а сам только утверждает их;

2 – лидер делегирует группам право принимать решения по опре-

деленным вопросам;

3 – лидер выдвигает проблемы, просит дать предложения и сам принимает решения;

4 – лидер предлагает решения сам и считает возможным их изменение с учетом мнения и инициативы коллектива;

5 – лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить, принимает решения сам;

6 – лидер принимает решения сам и убеждает последователей в правильности своих решений;

7 – лидер сам принимает решения и доводит их до подчиненных.

"Демократ", например, считает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, что люди склонны к самоуправлению при условии правильного мотивирования.

"Автократ" считает, что власть дается сверху – его положением в группе (организации), что люди внутренне ленивы, эгоистичны и на них опасно полагаться.

Между этими крайностями существует еще пять промежуточных стилей поведения. Выбор какого-то одного из них обусловливается изменением ситуации и изменением отношений с последователями.

Модель ситуационного лидерства Фидлера

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это - объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

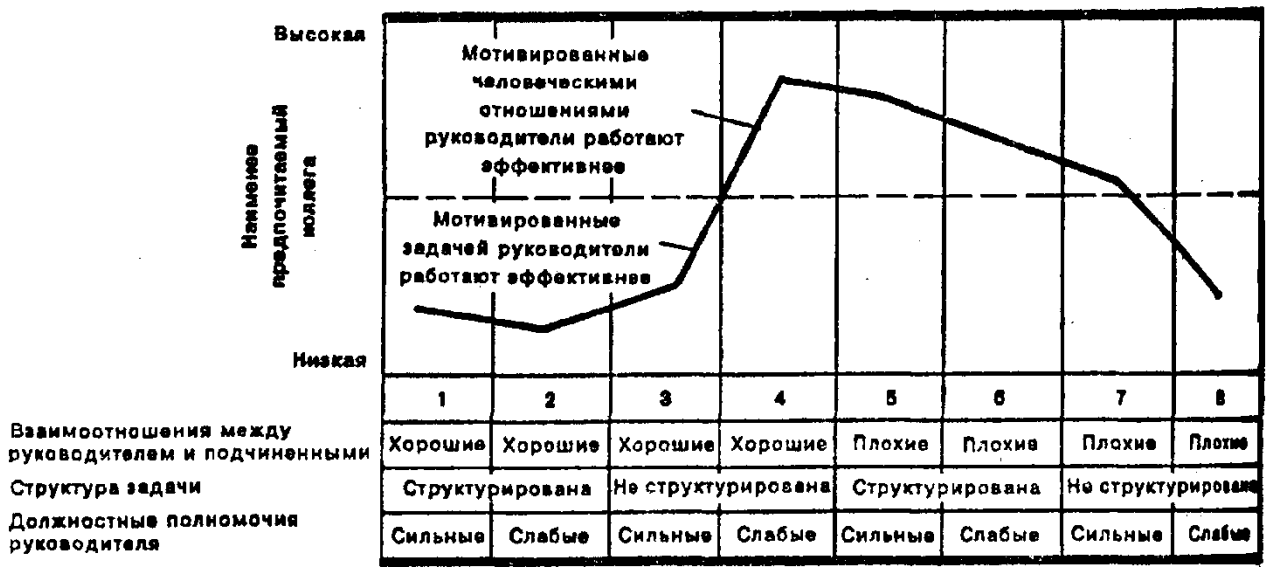


Рис. 9.10. Модель ситуационного лидерства Фидлера

Как показано на рис.9.10. отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства.

Их восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 – наименее благоприятная, потому то должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, результаты исследования Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства – это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства,

ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорей всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре, и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства

будет больше всего соответствовать в наиболее или в наименее благоприятных ситуаций и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению.

В этой модели ситуация "диктует", какой стиль лидерства оптимале. Фидлер предложил измерять мнение руководителей по показателю НПР (наименее предпочитаемого работника). Измерение показателя НПР проводилось по восьми балльной шкале по следующим позициям: Недружественный – дружественный. Неприятный – приятный. Все отвергающий – все принимающий. Напряженный – расслабленный.

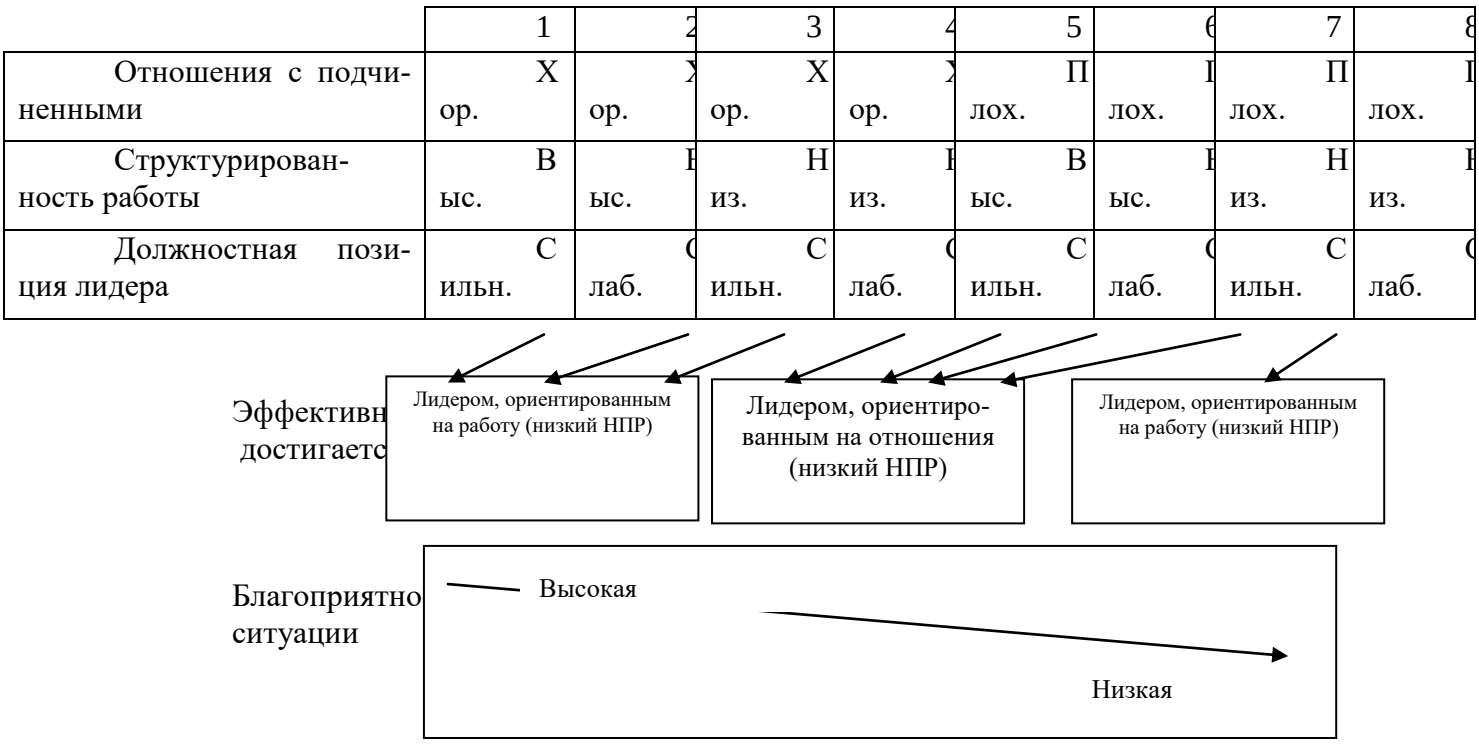


Рис. 9.11. Анализ ситуационной модели Ф.Фидлера

Оказалось, что респонденты-лидеры, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, ориентированы на взаимоотношения (лидеры с высоким НПР), а набравшие самые низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу (лидеры с низким НПР). Фидлер считает, что лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется во времени, так как в стиле отражена внутренняя мотивация, ориентированная на отношения с людьми или на работу.

Анализ показал (рис.9.11.), что в ситуациях 4-7 (условия умеренной благоприятности) лучших результатов добиваются лидеры с высоким НПР, в ситуациях 1-3 (условия наиболее благоприятные) и 8 (условия наименее благоприятные) – лидеры с низким НПР.

Модель «путь-цель» Хауза-Митчела

Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хауз отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, “увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде”. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.

5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения.

Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.

В этой модели можно выбрать один из четырех стилей:

- директивный (объясняю, что и как делать; говорю, что и когда должно быть выполнено, какое будет вознаграждение; разъясняю путь к вознаграждению);
- поддерживающий (обращение с подчиненными как с равны-

ми, помощь и поддержка в работе);

- ориентированный на достижения (установление не просто достижимых, но притягательных целей, обоснование выгоды от достижения этих целей);
- участвующий (совещания с подчиненными, привлечение их к участию в управлении).

На выбор стиля влияют следующие ситуационные факторы:

- качества подчиненных (вера в предсказуемость результатов – в связь между трудовыми усилиями и вознаграждением, склонность к подчинению, способности);
- организационные факторы (содержание и структура работы, система формальной власти, культура группы).

Например, когда задачи или цели неясны руководителю, выгодно использовать участвующий стиль. Когда у подчиненных отсутствует возможность отличиться, то применяется стиль, ориентированный на достижения. Когда идет утомительная, рутинная и неинтересная работа, выгоден поддерживающий стиль. Если работник не ощущает связи усилия с вознаграждением, целесообразен директивный стиль. Высокоструктурированное задание не требует от лидера крайне директивного стиля.

Эффективный лидер по этой модели – тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим их к желаемой цели. Если мотивация работника (уверенность в прямой связи степени усилий и размера вознаграждения) поддерживается оптимальным лидерским стилем, то организация функционирует эффективно

Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда,

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от “зрелости” исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумеваем способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херсея и Бланшарду, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорей характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зре-

лость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

- Давать указания.
- ”Продавать”.
- Участвовать.
- Делегировать.

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую - на человеческие отношения. Этот стиль называется “давать указания”. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль - “продавать” - подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень - на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответствен-

ность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель жизненного цикла Херси и Бланшарда рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Ситуационная модель Д.Стинсона – Т. Джонсона

В этой модели выбор лидерского стиля обусловливается другими ситуационными факторами:

- качества подчиненных (их потребность в достижении результатов, их знания и опыт);
- структурированность работы (высокая и низкая).

Согласно этой модели, высокий интерес к работе и низкий к отношениям с подчиненными со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высокоструктурирована, у исполнителей сильна потребность в достижении результатов и независимости, у них большие знания и опыт для выполнения работы;
- работа неструктурирована, исполнители не испытывают потребности в достижении результатов и независимости, у них низкие знания и опыт.

Низкий интерес к работе и высокий – к взаимоотношениям целесообразен в следующих двух ситуациях:

- работа высокоструктурирована, но исполнители не испытывают потребности в достижении результатов и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта;
- работа неструктурирована, но исполнители имеют сильную потребность в достижении результатов и независимости при наличии у них больших знаний и опыта.

Модель Врума-Йеттона-Яго.

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена А. Яго. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона-Яго концентрирует внимание на процессе принятия решений.

Она выделяет пять стилей лидерства, представляющих континуум, от автократического стиля принятия решений (AI и АИ), консультативного (CI и СИ) и до группового (стиля полного участия) (GII):

A1 – менеджер сам решает задачу и принимает решение, используя имеющуюся у него информацию;

A2 – менеджер сам решает задачу, но сбор и первичный анализ информации осуществляется подчиненными;

C1 – менеджер принимает решение путем индивидуальных консультаций с отдельными подчиненными;

C2 – аналогично стилю C1, но консультации проводятся в групповой форме;

G2 – решение принимает группа, в которой менеджер играет роль «председателя».

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации (проблемы), для оценки которой разработаны семь последовательно используемых в процессе принятия решения критериев: значение качества решения; наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; степень структурированности проблемы; значение причастности подчиненных для принятия эффективного решения; вероятность поддержки автократического решения руководителя; степень мотивации подчиненных при решении проблемы; вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Первые три критерия относятся к качеству решения, последние четыре – к факторам, ограничивающим согласие подчиненных с решением.

В этой модели рассматривается только один аспект лидерского поведения – привлечение подчиненных к принятию решений. Исследователи разработали специальное "дерево вопросов", с помощью которого можно выбрать тот или иной стиль поведения руководителя (рис. 9.12.).

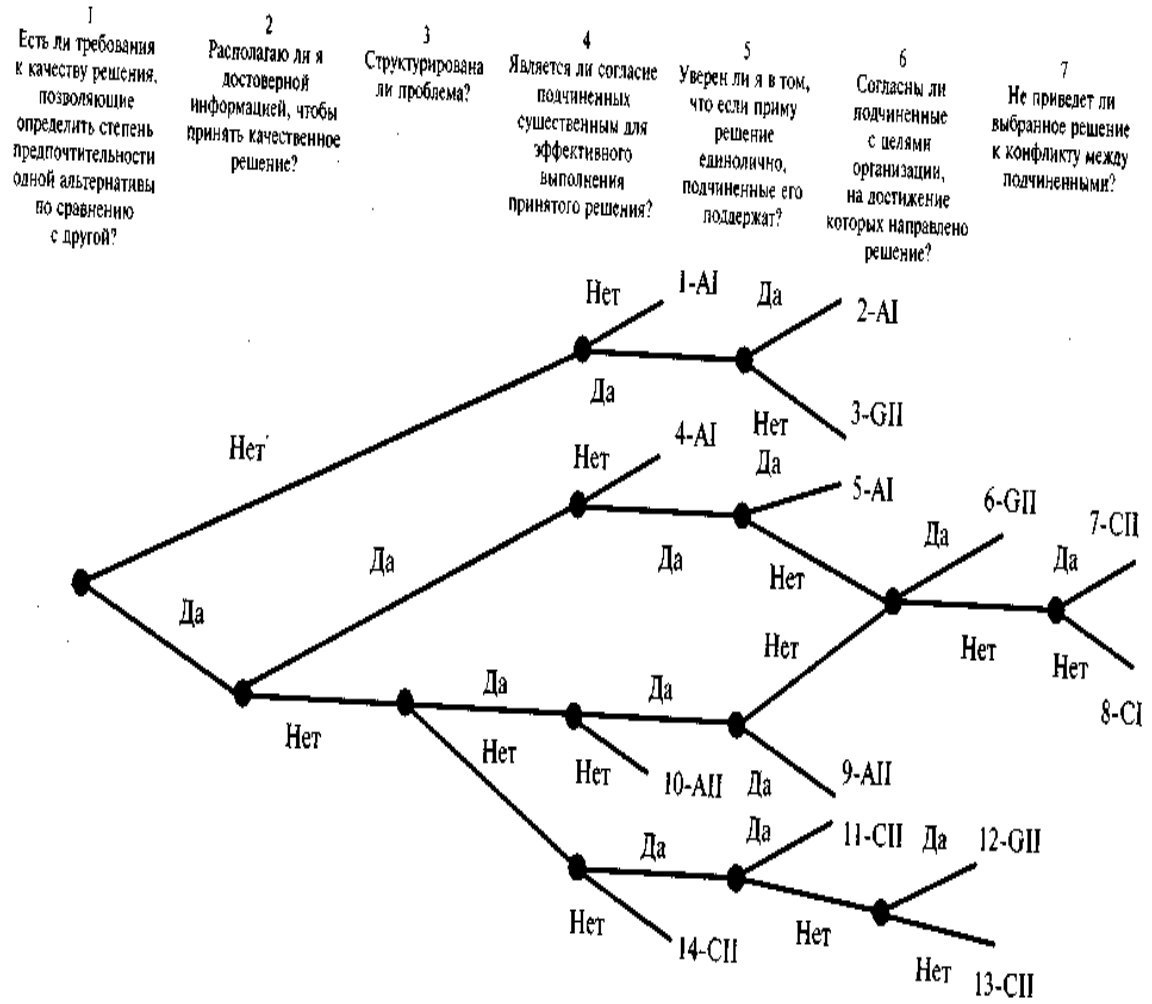


Рис.9.12. Модель принятия решений Врума-Йеттона

Оценка эффективности решения в данной модели определяется на основе уравнения:

$$P_{эфф} = P_{кач} + P_{обяз} - P_{время},$$

где $P_{кач}$ – качество решения (высокое, низкое по баллам);

$P_{обяз}$ – уровень обязательств по выполнению решений (высокий, низкий по баллам);

$P_{время}$ – степень срочности решения (высокая, низкая по баллам).

Полная оценка эффективности решения определяется по формуле:

$$Э = P_{эфф} - ОСПВ + ОВГР,$$

где ОСПВ – оценка стоимости времени, потраченного на принятие решения;

ОВГР – оценка выигрыша от группового решения по сравнению с единоличным.

Выбор стиля лидерства осуществляется путем оценки критериев проблемы, соответствующих сложившейся ситуации.

Подобно другим ситуационным теориям, модель Врума–Йеттона получила поддержку многих теоретиков менеджмента, но в то же время подверглась серьезной критике. Многие отмечают, что модель объясняет, как принимать и исполнять решение, а не как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных.

Ситуационные теории лидерства имеют важное практическое значение, поскольку утверждают множественность оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации. Они указывают на отсутствие единого универсального стиля управления и устанавливают эффективность руководства в зависимости от ситуационных факторов. Менеджер должен уметь проявить гибкость и найти оптимальное решение, не полагаясь только на интуицию или привычную манеру поведения, а приспосабливаясь к требованиям конкретной ситуации.

В настоящее время прочно утвердилось мнение, что эффективность лидерства имеет ситуационный характер и зависит от предпочтений, личностных качеств подчиненных, степени их веры в свои силы и возможности воздействовать на ситуацию. Лидерство обусловливают также черты личности самого руководителя, его интеллектуальные, личностные, деловые и профессиональные качества. Они гораздо труднее поддаются коррекции, чем, например, методика принятия решений.

В каждом конкретном случае действия руководителя должны определяться конкретной ситуацией. Эффективным окажется лидер, который сумеет использовать возникшую ситуацию. Для этого необходимо хорошо знать способности подчиненных, их возможности для выполнения поставленной задачи, пределы своего влияния на исполнителей.

В процессе выполнения задачи может измениться ситуация, и это потребует изменить способы воздействия на подчиненных, т.е. стиль руководства. Как и управление в целом, лидерство в какой-то мере является искусством, поэтому успешным окажется лидер, способный при необходимости изменить стиль руководства, т.е. ориентироваться на реальные условия производства и окружающей среды

Ситуационные модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факто-

ров и путей нахождения связи между ними. По-разному в моделях определяется эффективность лидерства. Однако все модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства.

Традиционные и ситуационные концепции предполагали, что лидерство и управленческий эффект могут быть изменены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Это и дало толчок к появлению новых концепций лидерства.

4. Современные теории лидерства

Наиболее известными из этих концепций являются следующие:

1. Концепция атрибутивного лидерства
2. Концепция харизматического лидерства
3. Концепция преобразующего лидерства

Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение исследователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. В рамках данного подхода лидер, главным образом, выполняет роль информационного процессора, т.е. он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос – почему то или иное происходит? Найденное объяснение направляет его лидерское поведение.

Таким образом, можно сделать вывод, что данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего.

Концепция харизматического лидерства рассматривает харизму лидера. Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Выделяют следующие черты харизматического поведения:

1. Моделирование роли
2. Создание образа
3. Упрощение целей
4. Упор на большие ожидания
5. Появление доверительности у последователей и т.д.

Однако харизматическое лидерство не всегда требуется для до-

стижения в бизнесе высоких результатов. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости поведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации.

В **концепции преобразующего лидерства** понятие «преобразующего» или «реформаторского» лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством. Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, он ориентирует людей на труд, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего лидерства имеет ряд отличительных моментов:

- Лидер должен влиться в коллектив, т.е. стать с группой единым целым.

- Доверительная атмосфера может создать две ситуации: а) руководитель окружит себя соглашателями; б) руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два подхода не подходят к лидеру-преобразователю.

Таким образом, данные концепции рассматривают лидера с другой стороны, т.е. эти концепции уделяют больше внимание внутреннему миру лидера, и способностям через внутренний мир оказывать влияние на сотрудников.

В результате анализа данных концепций можно сделать следующие выводы:

1. Ранние концепции уделяли большое внимание качествам лидеров или образцам его поведения. Ситуационность при этом не принималась во внимание.

2. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предполагали объяснить эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая во внимание при этом лидера как личность.

3. Новые концепции объединили в себе и личность лидера и также учитывали влияние внешних факторов. Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Наиболее универсальными являются три последних концепции, так как они, как бы интегрируют традиционные и ситуационные кон-

цепции. Однако роль первых двух концепций нельзя недооценивать, поскольку именно они подтолкнули исследователей к разработке новых концепций лидерства.

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Сущность и виды конфликтов в организации
2. Причины и последствия конфликтов
3. Способы разрешения конфликтных ситуации

1. Сущность и виды конфликтов в организации

Как и у множества других понятий у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: **конфликт** – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно.

Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс

принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности организации, или он может быть **дисфункциональным** и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Различают следующие **типы конфликтов**:

1. Внутриличностный конфликт.

Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма **ролевого конфликта**, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

2. Межличностный конфликт.

Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу во время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в

корне.

3. Конфликт между личностью и группой.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

4. Межгрупповой конфликт.

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

2. Причины и последствия конфликтов

У всех **конфликтов** есть несколько **причин**, основными из которых являются ограниченность ресурсов и необходимость их деления, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение – люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Возможность конфликта растет по мере того, как организации

становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личности.

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность, и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Возможны несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в

будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие **дисфункциональные последствия**, т.е. **условия**, **мешающие достижению целей**:

1. неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
2. меньшая степень сотрудничества в будущем;
3. сильная преданность своей группе и усиление непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
4. представление о другой стороне как о «враге»;
5. представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
6. сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
7. увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
8. смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

3. Способы разрешения конфликтных ситуаций

Лучшие способы разрешения производственно-организационных конфликтов - постоянная забота руководителя о совершенствовании условий труда, своевременная информированность рабочих о производственной ситуации.

К **методам разрешения организационных конфликтов**, использующим инструменты регулярного менеджмента, можно отнести **следующие**.

Таблица 10.1 Методы разрешения конфликтов

Методы	Пояснение
1.Структурные методы	Методы четкого определения функциональных обязанностей, ответственности, ресурсов, сроков, порядка и т.п. выполнения задания, которые призваны разрешать конфликты, вызванные структурным несовершенством организации
2.Координационные механизмы	Установление иерархии полномочий в организации. В случае возникновения конфликтов равные по уровню иерархии подразделения или сотрудники обращаются за помощью к вышестоящему начальству. Создание специальных координирующих функций или служб, которые будут разрешать возникающие между подразделениями противоречия (координационный совет, специальные совместные совещания и т.п.)
3.Комплексные цели организации	Провозглашение надсистемных целей организации, которые подчиняют себе цели подразделений и мотивируют их на поиск совместного решения, способствующего достижению целей более высокого порядка
4.Система вознаграждения	Суть этого метода состоит в том, чтобы мотивировать поведение сотрудников, которое направлено на разрешение конфликтов, поиск выхода из конфликтных ситуаций и нахождение способов взаимодействия различных групп сотрудников

В организации при разрешении конфликтов следует придерживаться всего арсенала формальных методов структурирования деятельности, поскольку это будет способствовать оптимизации организационной структуры организации и ее бесперебойному функционированию

Стили разрешения межличностных конфликтов

Разрешение межличностных конфликтов напрямую связано с

выработкой своего индивидуального **стиля разрешения конфликтов**.

Таблица 10.2. Методы разрешение межличностных конфликтов

Метод	Пояснение
Уклонение	Позиция человека, который предпочитает избегать конфликта
Сглаживание	Позиция человека, который пытается ослабить симптомы возникающего конфликта, призывает к солидарности, но не замечает проблемы, лежащей в основе конфликтной ситуации
Принуждение	Позиция человека, который пытается заставить своего оппоненты принять свою точку зрения любой ценой. Такой стиль работает только в случаях, когда принуждающей стороной оказывается человек, облеченный большей властью и авторитетом, чем его оппоненты
Компромисс	Позиция человека, который в конфликтной ситуации готов принять точку зрения своего оппонента. Такой стиль может привести к игнорированию проблемы, лежащей в основе конфликта
Решение проблем	Позиция человека, который готов разобраться во всех аспектах проблемы, лежащих в основе конфликта. Для этого он может встать на позицию другого человека, а при принятии решения ищет такой вариант, который бы удовлетворял все заинтересованные стороны

Последний стиль можно считать самым оптимальным. При этом и остальные стили могут использоваться в зависимости от личностных качеств руководителя.

В современной **конфликтологии** выработано множество методов и способов разрешения конфликта. Общей для всех этих методов является **последовательность шагов по разрешению конфликтов**.

Таблица 10.3. Последовательность шагов по разрешению конфликтов.

№	Этап	Действия
1	Проанализировать суть конфликта	На этой стадии следует определить объект и предмет конфликта, участников, их интересы и мотивы
2	Определить противоречие, проблему, лежащую в основе конфликта	На этом этапе следует выяснить не просто эмоции и интересы участников конфликта, но противоречие, которое породило противостояние
3	Определить, в чем каждый участник прав, а в чем неправ	На этом этапе следует определить всю полноту мнений и мотивов участников конфликта, а после этого проанализировать по отдельности объективность каждого мнения
4	Определить наилучший, наихудший и наиболее вероятный результат конфликта	На этом этапе, с учетом результатов предыдущих шагов, следует определить возможные результаты, к которым может привести конфликт. Каждый вариант следует рассмотреть с точки зрения личных интересов каждого из участников конфликта, что он приобретет или потеряет. Лучшим на данном этапе будет тот вариант, который является компромиссным для каждого участника конфликта
5	Определить несколько способов разрешения конфликта	На этом этапе следует разработать несколько вариантов действий по достижению компромиссного результата конфликта. Каждый из этих вариантов следует разработать с учетом ресурсов, возможной активности участников, посредников и т.п.

№	Этап	Действия
6	Привлекать посредников	Если это необходимо, можно привлекать посредников к разрешению конфликта. В зависимости от мнения привлекаемых посредников и их роли на этом этапе следует выбрать окончательный вариант действий по разрешению конфликта
7	Принять решение о выходе из конфликта	На этом этапе все участники конфликта выбирают окончательный вариант плана действий по выходу из конфликта
8	Приступить к реализации самого оптимального решения	На этом этапе следует приступить к реализации намеченного плана действий по разрешению конфликта

При поиске путей выхода из конфликта не следует забывать о том, что конфликт часто указывает на серьезные проблемы организации, и поэтому руководитель всегда должен оценивать весь контекст, в котором конфликт имел место.

ТЕМА 11. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Основные требования к качеству информации

2. Организация массива и потоков информации

3. Особенности использования информации о состоянии внешней среды и управляемого объекта в организационных системах управления с обратной связью

4. Особенности создания информационного обеспечения систем организационного управления

5. Возможности использования новых информационных технологий в системах организационного управления

С легкой руки американцев английское слово «менеджмент» стало известно сегодня практически каждому образованному человеку. В упрощенном понимании, менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент — по-русски «управление» — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Существует такое понятие, как менеджмент знаний. Менеджмент знаний есть создание и обработка информационных ресурсов организации, связанная с достижением целей организации. Знания включают как явные, документированные информационные ресурсы, так и скрытые, субъективные знания. Менеджмент знаний включает процессы, связанные с идентификацией, обменом и созданием знаний. Это требует систем для создания и поддержки хранилищ знаний, а также систем, которые содействуют обмену знаний и стимулируют обучение персонала организации. Информационный ресурс - это обобщенный термин, который используется для обозначения управленческой информации различной природы: данных, документов, опыта сотрудников организации и т.д. Соответственно, различные типы управленческой информации в системах менеджмента качества (СМК) также являются информационными ресурсами. В частности, возрос интерес к автоматизации обработки информации в рамках систем менеджмента качества, к управленческой информации, создава-

емой и/или обрабатываемой в рамках СМК организации.

Информационное обеспечение - совокупность единой системы классификации и кодирования информации, унифицированных систем документации, схем информационных потоков, циркулирующих в организации, а также методология построения баз данных.

Организационное обеспечение - совокупность методов и средств, регламентирующих взаимодействие работников с техническими средствами и между собой в процессе разработки и эксплуатации информационной системы.

Информационное обеспечение системы менеджмента - одно из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы.

В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие коммуникация.

Предлагается следующая структура информации:

- по объекту - показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.:
- по принадлежности к подсистеме системы менеджмента - информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме;
- по форме передачи - вербальная (словесная) информация и невербальная;
- по изменчивости во времени - условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная);
- по способу передачи - спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.;
- по режиму передачи - в не регламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки:
- по назначению - экономическая, техническая, социальная, организационная и др.;
- по стадии жизненного цикла объекта по стадии маркетинга (НИОКР, организационно-технологической подготовке производства и т.д. до списания);
- по отношению объекта управления к субъекту - между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по

вертикали и горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации.

Идея классификации информации используется при ее кодировании.

1. Основные требования к качеству информации

1) своевременность информации (означает ее поступление не позже заранее назначенного момента времени, согласованного с временем решения поставленной задачи);

2) достоверность (определяется ее свойством отражать реально существующие объекты с необходимой точностью или с определенной вероятностью);

3) достаточность (полнота) информации (означает, что она содержит минимальный, но достаточный для принятия правильного решения состав, набор показателей. Как неполная, т.е. недостаточная для принята правильного решения, так и избыточная информация снижает эффективность принимаемых пользователем решений);

4) надежность (с определенной степенью риска);

5) комплектность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара - условиям по стадиям жизненного цикла товаров фирмы и конкурентов и т.д.);

6) адресность;

7) правовая корректность информации**;**

8) многократность использования;

9) высокая скорость сбора, обработки и передачи;

10) возможность кодирования;

11) актуальность информации определяется степенью сохранения ценности информации для управления в момент ее использования и зависит от динамики изменения ее характеристик и от интервала времени, прошедшего с момента возникновения данной информации;

12) репрезентативность информации (связана с правильностью ее отбора и формирования в целях адекватного отражения свойств объекта);

13) Доступность информации (восприятию пользователя обеспечивается выполнением соответствующих процедур ее получения и преобразования);

14) Устойчивость информации (отражает ее способность реа-

гировать на изменения исходных данных без нарушения необходимой точности);

15) Точность информации (определяется степенью близости получаемой информации к реальному состоянию объекта, процесса, явления и т.п.);

16) Содержательность информации (отражает семантическую емкость, равную отношению количества семантической информации в сообщении к объему обрабатываемых данных).

2. Организация массива и потоков информации

Информационный массив - это упорядоченная по определенным признаком совокупность всех видов информации, используемой органами для выработки управляющих воздействий.

Цель создания массива информации - повысить эффективность управления за счет рациональной систематизации информации, правильного ее распределения по уровням управления в соответствии с характером решаемых задач.

Информационный массив должен обеспечивать:

- прямое обращение потребителей к хранимой информации и возможность многократного ее использования:
- наиболее полное удовлетворение информационных потребностей органов управления на всех уровнях:
- оперативный поиск и выдачу информации по запросу;
- предохранение информации от искажений.

Под потоком информации понимается целенаправленное движение информации от источников до потребителей. Рационализация потоков информации имеет цель исключить дублирование информации, минимизировать маршруты ее прохождения и обеспечить рациональный обмен информацией между органами управления.

Информационный поток характеризуется адресностью (наличием источника и потребителя информации), режимом (регламентом) передачи от источника до потребителя и объемом передаваемой информации.

Объем информации - количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц информации (биты, слова, сообщения, знаки, буквы, листы и др.). Объем информации используется для определения информационной загруженности органов управления,

принятия решений по автоматизации управленческих процедур.

Заключительным этапом формирования информационного обеспечения является организация технологического процесса переработки информации, включающая: формирование документооборота; определение состава операций по переработке информации, выполнение которых будет проводиться с помощью средств механизации и автоматизации; выбор состава комплекса технических средств по переработке информации, используемой при решении управленческих задач.

При проектировании документооборота необходимо обеспечивать: наличие в каждом документе необходимой и достаточной для принятия решения информации, четкую ее адресность, определение источников и потребителей информации:

- организацию рациональных потоков информации за счет устранения дублирования документов и показателей, содержащихся в документах;
- минимизацию маршрутов прохождения документов от источника до потребителя;
- эффективный контроль за сроками исполнения документов;
- максимальное использование средств механизации и автоматизации документооборота;
- унификацию форм документов.

Технологический процесс переработки информации должен включать механизацию операций по переработке информации. Операции дифференцируют на рутинные и творческие. К рутинным относятся операции, связанные с сортировкой, заполнением, размножением документов и т.д. К творческим - операции по переработке информации, результатом выполнения которых является управленческое решение.

На основе рассмотренных требовании методика проектирования системы менеджмента должна определять: задачи, обеспечивающие выполнение функций управления; исполнителей задач; информацию, необходимую для выполнения задач и функций управления; режим передачи информации, используемой в решении управленческих задач; объемы поступающей органам управлений информации в соответствии с составом решаемых задач; порядок и формы представления информации, необходимой для управления; время, затрачиваемое органами управления на переработку информации; задачи по переработке информации, выполнение которых возможно с использованием

средств автоматизации и механизации (ЭВМ, микропроцессоры, средства телекоммуникации и др.).

Для исследуемого процесса управления, прежде всего, необходимо определить цели и сформулировать критерии достижения выявить входную и выходную информацию. Затем внутри исследуемого процесса выделяют операции по переработке информации. С помощью пар "Операция - документ" осуществляется следующая последовательность технологической переработки информации для каждой операции:

- формируется цель;
- определяются критерии выполнения операции;
- устанавливается ответственный исполнитель и исполнители;
- определяется входная и выходная информация;
- устанавливаются обратные связи.

3. Особенности использования информации о состоянии внешней среды и управляемого объекта в организационных системах управления с обратной связью

Управление на основе информации, строящейся по принципу обратной связи, представляет собой основную и важнейшую характерную особенность всех систем и имеет существенное значение для построения управленческой информационной системы. Управление и обратная связь сопутствуют друг другу.

Необходимость обратной информационной связи в системе управления обычно иллюстрируется на примере движения автомобиля. Это сложная система, состоящая из автомобиля, дороги с препятствиями и дорожных знаков. В нормальной ситуации водитель получает всю необходимую ему информацию об окружающей обстановке (дорожные знаки, реальная ситуация, правила уличного движения) и состоянии объекта управления - автомобиля (различные приборы и индикаторы), воспринимает ее с помощью органов чувств, перерабатывает ее и выдает соответствующие управляющие воздействия, которые им же реализуются соответствующими поворотами рулевого колеса, нажатием различных педалей, кнопок и т.д. Однако такая идеальная ситуация бывает далеко не всегда.

Управление движением может осуществляться в условиях неполной информации об окружающей среде и объекте управления.

Например, такая ситуация может встретиться в условиях плохой видимости, при неисправных индикаторах уровня бензина или масла. В таких ситуациях эффективность функционирования системы будет намного ниже, чем в условиях полной информации, так как скорость движения будет ограничена пределами видимости, а контроль уровня бензина необходимо обеспечивать методами, реализация которых требует остановки.

Рассмотрим более сложную ситуацию. Пусть водитель ослеплен и получает необходимую ему входную информацию от пассажира, сидящего рядом с ним на переднем сиденье. В этом случае эффективность функционирования - выходные данные системы могут быть неприемлемыми вследствие задержки времени в передаче информации и искажений, вызванных введением дополнительного передаточного звена в контур системы управления. Можно вообразить себе еще более неблагоприятную ситуацию, при которой необходимая водителю информация поступает от пассажира, сидящего на заднем сидении и обращенного лицом назад, который видит, где был автомобиль, а не куда он движется. Хотя трудно представить себе автомобиль, движение которого реализуется с помощью подобной системы управления. Такого рода ситуация зачастую встречается в системах управления производством, экономическими системами. Сотрудники этих систем иногда не имеют четкого представления о лежащем впереди пути, в силу чего они должны полагаться на информацию о прошедших ситуациях, которая поступает к ним с задержкой во времени. Существующие системы учета и отчетности ориентированы на выдачу, как правило, информации о том, что происходило в прошлом, а не о том, что произойдет в будущем. Поэтому переоценка принципов построения информационных систем с ориентацией на оценку будущих состояний, на принятие решений, а не на анализ прошлого может обеспечить значительный прогресс развития народного хозяйства в целом и его подсистем (рис 11.1).

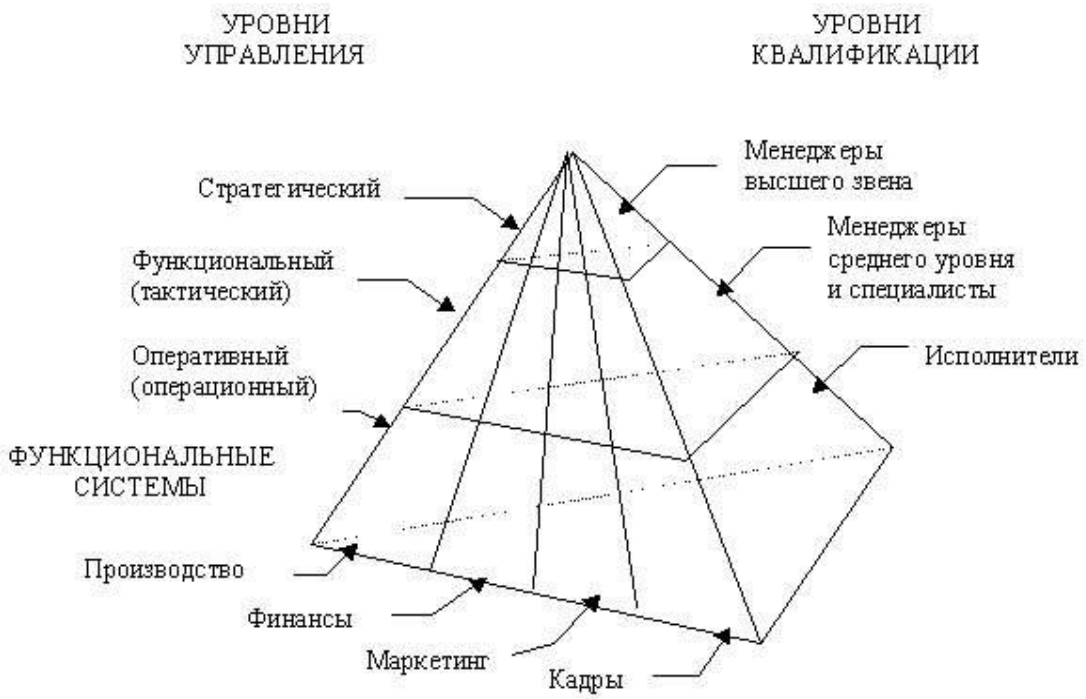


Рис. 11.1. Типы информационных систем в зависимости от функционального признака с учетом уровней управления и квалификации персонала

Объект управления (например, предприятие) осуществляет свою деятельность в целях реализации поставленных перед ним задач по заданным критериям эффективности. Окружающая среда постоянно оказывает воздействие на объект управления, а объект для достижения намеченных целей также стремится оказать соответствующее воздействие на окружающую среду.

Для правильного определения целей и эффективных методов деятельности объект в каждый момент времени должен иметь сведения, с одной стороны, об окружающей обстановке и ее изменениях (информация о внешних условиях), с другой стороны - сведения о своей организации и ее функционировании (информация о внутренних условиях). Для изучения, идентификации и анализа внешней и внутренней обстановки служит входная информация, а исходящая информация является средством воздействия на эту обстановку или приспособления к ней объекта управления.

Деятельность объекта управления, его реакция на изменение внешних и внутренних обстоятельств основываются на анализе и обработке информации об изменениях внешних и внутренних условий (рис.11.2).

Рис. 11.2. Анализ и обработке информации об изменениях внешних и внутренних условий

Можно выделить несколько способов поиска информации, рассмотрения и анализа окружающей среды.

Во-первых, это нецелевое наблюдение. Сотрудники, изучающие окружающую среду, не ставят перед собой конкретных целей поиска, за исключением того, что они должны осуществлять поиск данных, которые могут оказаться полезными в настоящем или будущем. Такой поиск происходит путем чтения газет, книг, профессиональных журналов, проведения бесед и участия в конференциях, симпозиумах, совещаниях. Вторым методом поиска информации об окружающей среде является целевое наблюдение. Сотрудники, изучающие окружающую обстановку, обращают внимание на определенную сферу

деятельности без осуществления активного поиска. Однако если появляется какой-либо сигнал, следует быстро оценить его и использовать полученную информацию.

Основными методами получения информации об окружающей обстановке является формальный и неформальный поиск. Формальный поиск является систематической реализацией заранее разработанных планов поиска конкретной информации по заданным проблемам. Неформальный поиск представляет собой активный, целенаправленный, но относительно неупорядоченный поиск (поиск не по заранее разработанному плану) конкретной информации. Примером такого поиска может быть поиск новых идей для усовершенствования заданных технологических процессов.

Информация, характеризующая внутренние факторы системы, также имеет важнейшее значение при планировании и оперативном управлении. Однако особое значение она приобретает при принятии решений оперативного плана. В этом случае внутренняя информация оказывается более важной, чем информация об окружающей среде. Внутренняя информация предназначена для ликвидации рассогласований между реальной ситуацией и плановыми показателями, а также для выявления сильных и слабых сторон системы, т. е. тех внешних и внутренних ограничений, которые при рассмотрении перспектив изменения окружающей обстановки приобретают важное значение при принятии решений.

Представляется целесообразным разделить внутреннюю информацию на ряд видов. Это производственная информация, экономическая и финансовая информация о деятельности различных подсистем в системе, информация об использовании материальных, энергетических и кадровых ресурсов в системе, информация о системе управления и т. д.

Производственная информация связана с производством товаров, потоками товаров или предоставлением услуг. Производственная информация является наиболее важной внутренней информацией с точки зрения оперативного управления.

Особое значение в массиве производственной информации имеет информация об использовании ресурсов. На основе этой информации руководители предприятия получают возможность быстро определять отклонения от запланированного хода производства.

Современные управленческие информационные системы дают возможность руководству промышленных объединений следить за

состоянием дел на каждом заводе этого объединения. Получение такой информации имеет важное значение, когда эти заводы взаимосвязаны. Информация о состоянии производства на каждом заводе является основой для координации деятельности заводов как единого целого в рамках объединения (акционерного общества).

Следовательно, информация о производственной деятельности на всех уровнях системы управления способствует повышению эффективности производства, поскольку эта информация дает возможность судить об эффективности использования трудовых, финансовых, материальных, энергетических и производственных ресурсов.

На основе экономической информации осуществляется оценка деятельности заводов, производственных подразделений. Поскольку все данные об издержках производства по каждому подразделению передаются руководству, оно имеет возможность сравнивать текущие издержки с данными за прошлые периоды. Это позволяет выявлять тенденции в отношении издержек производства, что является важным показателем деятельности производственных подразделений в динамике.

Экономическая информация по каждому заводу дает возможность руководителям производственного объединения определять потребность в капиталовложениях для ликвидации узких мест за счет, например, перестройки цехов, установки нового оборудования, улучшения системы внутризаводского транспорта, строительства складских помещений и т. д. Эта информация используется также и для того, чтобы выявить перспективы повышения эффективности техники и новых форм и методов управления.

Важнейшая задача снабженческо-сбытовой деятельности системы состоит в обеспечении производства необходимым сырьем и материалами, новыми средствами производства и соответствующей системой кооперированных связей. В ее задачи входит также реализация произведенных системой готовых продуктов и полуфабрикатов.

Подсистема снабжения и сбыта связана, по существу, со всеми другими подсистемами, поэтому ее информационные потоки многосторонни и сложны. Основная часть информации о материально-техническом снабжении поступает от внешних источников. Информация о фактических заказах и их выполнении поступает непосредственно от поставщиков. Внутренняя же информация о материально-техническом снабжении характеризует главным образом потребности, предъявляемые к снабженческой деятельности системы, основ-

ной из которой является информация о ведении складского хозяйства. Эта информация обычно содержит данные об образовании текущих запасов продукции, производимой системой, и хранении на складах всевозможных материалов, используемых системой в процессе производства.

Важное значение имеет информация о кадрах. Задача не ограничивается тем, чтобы знать состав и уровень технической подготовки рабочих, инженерно-технических работников и руководителей всех уровней. Особое значение должно придаваться составлению деловых характеристик на каждого сотрудника. Эта информация должна быть основой при принятии решений о повышении квалификации сотрудников, их переподготовке.

4. Особенности создания информационного обеспечения систем организационного управления

Проектирование информационного обеспечения должно основываться на анализе задач, решаемых в узлах принятия решений. Анализируются цели; критерии, задачи, способы их решения и взаимосвязи. Далее исследуется каждый вид управленческих решений для определения необходимой информации; рассматриваются вопросы об источниках необходимой и достаточной информации, ее передаче, хранении и поиске.

Информация может подвергаться определенным преобразованиям. Так, например, ее можно кодировать, сжимать, детализировать, обобщать и т. д. В результате, обычно появляется новый документ. В некоторых узлах системы информация может использоваться для выработки управляющих воздействий.

Целесообразно различать информацию, необходимую для планирования и оперативного управления. Задачи планирования, как правило, характеризуются большим объемом вычислительной работы и большой размерностью. Частота их поступления на обслуживание обычно невелика, и время поступления является заранее обусловленным. Время решения этих задач обычно велико и не является лимитирующим, частота изменения исходных данных невелика, достоверность данных мала, а точность решения определяется в основном достоверностью исходных данных. Задачи оперативного управления характеризуются случайным характером возмущений, приводящих к

рассогласованию плановых и фактических показателей. В среднем, объем вычислений для задач оперативного управления невелик, частота же их поступлений в обслуживающие узлы велика. Время решения, как правило, невелико и является лимитирующим. Частота изменения исходных данных велика, их достоверность также велика. Точность решения задачи обычно определяется качеством алгоритмов решения задач данного класса.

В состав информационного обеспечения входят:

- нормативные и справочные данные, составляющие информационный базис системы;
- текущие сведения, поступающие извне системы, требующие ответной реакции системы или влияющие на алгоритм выработки решений;
- накапливаемые учетные и архивные сведения, необходимые для планирования и развития системы.

Поскольку любая информация должна быть отражена на носителе, разработка информационного обеспечения состоит не только в определении смыслового содержания и информационных характеристик потоков, но и в определении материальных носителей информации, создании системы документации и системы хранения информации на машинных носителях.

Вследствие того, что система и окружающая среда подвергаются частым изменениям, для обеспечения стабильности результатов необходимо эффективно управлять процессом ввода необходимых изменений, т. е. изменения нужно своевременно обнаруживать и, в случае необходимости, производить соответствующую коррекцию решений.

В связи с этим возникают понятия необходимой и достаточной информации, обеспечивающей заданное качество выработанного управляющего воздействия. Поэтому к важнейшим принципам организации информационного обеспечения относятся:

- однократный ввод данных и многократное их использование;
- агрегация и фильтрация информации;
- зависимость степени агрегации от уровня принятия решений.

Выполнение этих принципов предусматривает комплексное использование массивов информации при решении разнообразных задач в системах организационного управления.

В качестве своеобразного фильтра информационных потоков может служить дерево целей и критериев системы. Прежде всего,

оценивается, имеет ли каждое конкретное сообщение отношение к решению интересующей нас проблемы, а затем - к какому уровню решения проблемы оно относится.

Существующую в настоящее время в реальных системах управления совокупность информационных потоков можно сравнить с айсбергом, нижняя и большая часть которого соответствует всей совокупности имеющихся данных, а верхняя соответствует отфильтрованной и агрегированной информации, которая используется для выработки управляющих воздействий.

Считается, что руководство организаций несет больший ущерб из-за нехватки необходимой информации, чем от избытка ненужной. Однако даже поверхностный анализ информационных потоков показывает, что большинство руководителей страдает, скорее, от информационной перегрузки. В связи с этим они стараются пользоваться в своей работе методами, в меньшей степени зависимыми от наличия информации. Таким образом, увеличение и без того гигантского потока информации отнюдь не способствует улучшению ее практического использования.

В существующих системах управления, несмотря на кажущееся строгое распределение функций между узлами различного ранга, довольно часто наблюдается перенесение в узлы более высокого ранга тех задач, которые могли бы решаться в уздах более низкого ранга. Это резко уменьшает эффективность системы управления в целом из-за увеличения загрузки узлов обслуживания верхних уровней решением несвойственных им задач.

Кроме того, как показал анализ исследования информационных потоков, в системах управления с нерационально распределенными функциями управления наблюдается резкое увеличение плотности информационных потоков и рост объема неиспользуемой и дублирующейся информации.

На использование информации человеком в процессе принятия решений существенно влияет характер решаемых задач, определяемый иерархической структурой управления. В связи с этим представляет интерес, рассмотреть иерархию функций аппарата управления по уровням обработки информации.

Первым уровнем является сбор первичных данных. Этот уровень обеспечивает выявление и регистрацию, обычно в цифровой форме, сведений о предметах и процессах, характеризующих функционирование объекта.

На втором уровне проводятся группировка и обобщение первичных данных в разных разрезах с целью получения укрупненных показателей. При этом устраняется структурная и статистическая избыточность путем учета вероятностных характеристик сообщений. Результаты обработки представляются в виде разного рода сводок, рапортов, отчетов. В этих данных обычно содержится информация, необходимая для выполнения функций планирования, управления и учета.

Третий уровень обеспечивает выделение информации, необходимой для решения задач управления. С повышением уровня управления меняется его характер. На низших уровнях управления решаемые задачи носят, скорее, тактический характер. Это объясняется тем, что, с одной стороны, управляющий орган расположен в непосредственной близости от управляемого объекта, и он может получать детальную информацию о любых отклонениях от плана и быстро принимать соответствующие решения. С другой стороны, имеющиеся ресурсы не позволяют решать долгосрочные задачи. Высшие же органы управления в большей степени решают стратегические задачи, связанные с перспективным планированием, перераспределением ресурсов, но не могут решать тактических задач в таком объеме, как это делается на низших уровнях. Эта особенность систем управления не всегда отражается в информационных системах. Потоки информации, идущие от низших уровней управления к высшим, представляют собой практически одни и те же сведения, которые лишь суммируются, обобщаются по мере продвижения к верхним уровням управления. Именно с этим связано то обстоятельство что, чем выше уровень управления, тем больше дублирование сведений, меньше коэффициент их использования. При неправильно построенной системе управления руководитель высокого уровня получает большое количество ненужных ему сведений. В то же время он систематически испытывает недостаток в сведениях, которые нужны для решения специфических задач управления высшего уровня. Отсюда вытекает необходимость интеграции и сжатия информации, которая осуществляется по мере передачи информации от узлов низшего уровня к узлам (элементам) более высокого уровня.

Отфильтрованная (и в случае необходимости - агрегированная) информация может быть подвергнута операции сжатия. Операция сжатия или свертывания информации предполагает, что в результате некоторого преобразования какому-либо сообщению ставится в соот-

ветствие более короткое сообщение. Существо всякого сжатия информации заключается в устранении избыточности, которая имеется в исходном сообщении.

Важное значение имеет достоверность информации. В системе должны быть предусмотрены специальные меры контроля достоверности входной и выходной информации, а также отсутствия искажений при ее передаче и обработке. Таким образом, информационное обеспечение представляет руководителям информацию, требующуюся для организации производственного процесса. Но для того чтобы организовать этот процесс оптимальным образом, информация должна умело использоваться в системах управления.

Целесообразность, ценность, полезность или существенность информации учитываются в ее семантике. При использовании информации в системах управления ее полезность оценивается по тому эффекту, который она оказывает на результаты управления. В ряде случаев решающим фактором при проектировании информационного обеспечения являются временные характеристики представления выходной информации пользователям. Иногда существуют критические сроки, по истечении которых сведения полностью теряют какую-либо ценность. Влияние изменения ценности информации во времени особенно сильно сказывается при решении задач оперативного управления. В системах оперативного управления для повышения ценности поступающей информации и уровня управляемости производственными процессами стремятся сократить длительность передачи и первичной обработки информации.

Система информационного обеспечения должна обладать гибкостью, т. е. возможностью перестройки информационных потоков в соответствии с требованиями системы управления. Существующие системы управления, функционируя достаточно долгое время и приспосабливаясь к случайным воздействиям, в большинстве случаев обеспечивают устойчивую работу за счет систематического создания новых, более эффективных алгоритмов контроля и управления, создание которых не могло быть предусмотрено при разработке данной системы управления. Этими алгоритмами предусматривается формирование новых информационных потоков.

Если организация стремится выполнить свои цели при изменяющихся условиях, она должна надлежащим образом реагировать на непредвиденные ситуации. Медлительность, с которой организации реагируют на изменение условий их функционирования, является са-

мым убедительным доводом в пользу долгосрочного планирования деятельности таких организаций, а, следовательно, и функционирования в них соответствующих информационных потоков.

5. Возможности использования новых информационных технологий в системах организационного управления

Современные информационные технологии (ИТ) определяются как непрерывные процессы обработки, хранения, передачи и отображения информации, направленные на эффективное использование информационных ресурсов, средств ВТ и передачи данных при управлении системами различного класса и назначения. ИТ существенно увеличивают степень автоматизации всех информационных процессов, всех стадий формирования результирующих данных (информационных продуктов), что является предпосылкой ускорения темпов научно-технического прогресса, повышения производительности и эффективности управленческого труда.

Основу современных информационных технологий составляют четыре технических достижения:

1. Появление новых машиночитаемых носителей (магнитные ленты, магнитные диски, сдвиговые регистры, оптические диски).

2. Развитие средств связи, обеспечивающих доставку информации практически в любую точку земного шара без существенных ограничений во времени, широкий охват населения средствами связи (радиовещание, телевидение, сети передачи данных, спутниковая связь, телефонная сеть).

3. Возможность автоматизированной обработки информации в местах ее возникновения с помощью персональной ЭВМ.

4. Возможности удаленного доступа и обработки информации, хранящейся в распределенных базах и банках данных.

ИТ развивались в процессе целенаправленной интеграции средств хранения, обработки, передачи и представления информации в комплексные системы, обеспечивающие циркуляцию требуемых потоков данных в рамках определенных организационных систем.

Основной целью применения современных ИТ являются создание и использование активных информационных ресурсов, которые представляют собой ту часть потенциальных информационных ресурсов, которую составляет информация, доступная для автоматизи-

рованного поиска, хранения и обработки, т. е. формализованные и записанные на машинном носителе знания и навыки, документы и т. д.

Основными составными элементами ИТ являются:

- ввод и преобразование информации в реальном масштабе времени;
- ввод и обработка изображений, речевой информации;
- имитационное моделирование функционирования организационных систем;
- хранение больших и сверхбольших массивов данных;
- сетевой обмен информацией;
- мультипроцессорная обработка данных в распределенных системах;
- оперативное распространение информации по локальным и региональным вычислительным сетям;
- обеспечение безбумажного документооборота в организациях и учреждениях. Основными средствами реализации ИТ являются:
- быстродействующие мини- и микроЭВМ (ПЭВМ), мощные многопроцессорные вычислительные системы, файл-серверы и др.;
- помехоустойчивые надежные средства коммуникаций (системы передачи данных);
- системы автоматизации разработки программного и информационного обеспечения информационно-управляющих систем;
- системы управления распределенными банками данных и знаний;
- высокоскоростные печатающие устройства с памятью, факсимильная техника, средства оргтехники, средства сопряжения технических устройств различных типов, средства преобразования кодов и др.

Современный этап автоматизированной обработки данных в организационных системах характеризуется переходом от централизованной обработки информации к распределенной (децентрализованной) на основе широкого применения персональных ЭВМ (ПЭВМ) и использования "интеллектуальных" средств взаимодействия с информационными ресурсами системы. Ввод и обработка информации на рабочем месте сотрудника (руководителя и специалиста) с использованием ПЭВМ позволяет повысить качество, точность, своевременность и актуальность подготавливаемых документов и увеличить скорость их подготовки.

Производительность труда при использовании автоматизиро-

ванных рабочих мест (АРМ) на рутинных операциях, применяемых при подготовке и передаче документов, увеличивается в несколько раз за счет применения специального программного обеспечения.

АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

При проведении практических занятий по менеджменту используются активные методы обучения. Рассмотрим некоторые из них.

1. Мозговой штурм

Это один из эффективных методов стимулирования творческой активности, исходящий из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, сковывающие поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

Цель метода: генерирование студентами идей по определенной проблеме, развитие навыков решения проблем.

Методика проведения занятий: преподаватель формулирует проблему и дает студентам (аудитории или отдельным группам) некоторое время на ее обдумывание, а затем предлагает обсудить ее в свободной форме. Высказываемые идеи фиксируются, дополняются и развиваются всеми участниками, после чего подводятся итоги. Можно оставить подведение итогов для самостоятельной работы каждого студента с записью в отчет о практической работе.

2. Работа в группах

Цель метода: повышение активности работы студентов, отработка навыков работы в “командах”, определение социальной роли каждого студента в коллективе, оптимизация данной социальной роли.

Методика проведения занятий: студенты делятся на группы из 4 – 6 человек. Получаемые во время практической работы задания обсуждаются и выполняются в группах. После выполнения задания группа делегирует представителя для выступления перед всей аудиторией. В случае недостаточно полного, выразительного и точного выступления своего представителя члены группы имеют возможность поправлять и дополнять его.

По истечении определенного срока работы в группах преподаватель может провести тестирование группы с целью определения социальной роли каждого студента; кроме того, наблюдение за работой в группах с данной целью ведется на всех занятиях. По итогам тестирования в случае необходимости преподаватель перераспределяет групповые роли или переформирует группы.

Работа в группах предусматривает гибкие схемы взаимодействий между группами, когда, например, результаты работы одной группы служат заданием для работы другой группы; когда одна группа вырабатывает решение по проблеме, а другая является ее оппонентом, обсуждение при этом переходит в дебаты; когда группы переформируются динамично, в ходе выполнения задания или ролевой игры; когда несколько групп последовательно используют результаты обсуждений и поиск решения проблемы предыдущих групп (группы) для сравнения со своим вариантом решения и поиска лучшего – метод аквариума и т.д.

3. Пленарная дискуссия

Цель метода: обмен идеями, решениями, опытом; подведение итогов работы в группах.

Методика проведения занятий:

1-й вариант – пленарная дискуссия является аналогом мозгового штурма, но проблема не конкретизируется, учащиеся высказываются широко и свободно, фиксирующих записей на доске не ведется, допускаются отклонения от темы. Преподаватель не доминирует. Во второй части дискуссии подводятся итоги. Преподаватель берет на себя ведущую роль.

2-й вариант – пленарная дискуссия проводится после групповой работы в процессе обмена мнениями и подведения итогов. Преподаватель в нужные моменты берет на себя управление дискуссией.

4. Семинар

Цель метода: развитие исследовательских способностей, умения работать с литературой, умения мыслить, умения ясно, четко, логично и выразительно доводить свои мысли до слушателей.

Методика проведения занятий: до занятий студенты получают методические указания с перечнем вопросов, выносимых на слушание и перечнем литературы для самостоятельной работы. Во время проведения занятий преподаватель выступает в роли эксперта по данной проблеме, хотя во многих случаях возможно отступление преподавателя от экспертного оценивания выступлений с целью перерастания их в другие формы: мозгового штурма, пленарной дискуссии, дебатов.

5. Деловая игра

Представляет собой метод имитации некоторых реальных или воображаемых ситуаций для выработки и принятия управленческих решений, путем игры по заданным правилам группы людей или чело-

века и ЭВМ.

Цель метода: создать учебные управленческие взаимодействия, которые в спрессованных временных условиях моделируют хозяйственную, деловую среду между студентами (группами студентов), представляющих воображаемые организации. Носит соревновательный характер.

Методика проведения занятий:

1. Подготовить сценарий игры, в котором должны быть отражены – учебные цели, задачи, сюжет, правила, роли, методы оценки результатов подведения итогов;

2. Приготовить ресурсы игры: помещение, рабочие места, раздаточный материал, стенды, плакаты, бумагу и т.д.;

3. Довести до студентов сюжет, условия, правила, цели игры, создать соответствующий настрой;

4. Провести игру и подвести итоги и награждение победителей;

5. В заключение предложить участникам игры высказаться по проведенной игре, с анализом своих действий, мыслей, переживаний;

6. Дать задание студентам составить собственное резюме об игре: ее ценности и извлеченной пользе; о том, как оно была проведена; о достижениях и недостатках участников игры; предложить варианты развития сценария в иных направлениях; дать предложения по совершенствованию игры;

идеи подобных игр по теме.

6. Ролевая игра

Цель метода: путем создания и проигрывания контролируемой учебной ситуации, моделирующей реальную управленческую ситуацию, научить студентов принимать профессиональные роли, действовать в заданных условиях соответственно принятым ролям, подходить к учебным ситуациям с разных точек зрения (менеджера или подчиненного), вырабатывать навыки работы менеджера, искать оптимальные решения проблемных и конфликтных ситуаций. Ролевые игры могут использоваться самостоятельно

или быть составной частью деловых игр.

Методика проведения занятий:

1. Предложить студентам предварительно подготовленный сценарий игры.

2. Распределить и описать роли, раздать игровой материал.

3. Дать время на подготовку.

4. Скомпоновать игровую площадку.

5. Провести игру.

6. Обсудить методом пленарной дискуссии итоги игры.

7. В заключение предложить участникам игры высказаться по проведенной игре, с анализом своих действий, мыслей, переживаний.

8. Дать задание студентам составить собственное резюме об игре: ее ценности и извлеченной пользе; о том, как она была проведена; о достижениях и недостатках участников игры; предложить варианты развития сценария в иных направлениях; дать предложения по совершенствованию игры;

идеи подобных игр по теме.

7. Анализ конкретных ситуаций («Кейс-стади»)

Цель метода: предложить студентам проблемы, основанные на реальных ситуациях менеджмента и адаптированные для учебных целей, научить студентов путем решения данных учебных ситуаций практическим навыкам анализа и решения деловых ситуаций.

Методика проведения занятий:

1. Предложить студентам материал “Кейс-стади”, провести короткую, четкую, понятную презентацию материала, поставить вопросы, на которые студенты должны дать ответы. В зависимости от сложности материала возможна поэтапная постановка вопросов.

2. Дать время на прочтение и осмысление материала.

3. Ответить на вопросы студентов по существу материала.

4. Провести занятие методом работы в группах.

5. Дать студентам задание подготовить индивидуальные отчеты, в которых были бы отражены: проведенный анализ ситуации, ответы на поставленные вопросы, предложения по совершенствованию материала “Кейс-стади”, предложенный новый материал по рассматриваемой учебной теме.

8. Виртуальная среда

Цель метода: научить студентов путем абстрагирования и выделения самого существенного создавать для учебных целей по аналогии с реально существующими воображаемые организации, менеджерами которых они как бы являются; научить студентов конкретизировать учебные вопросы и задания по теме практического занятия применительно к фирме-модели; научить их системному, объемному, диалектическому мышлению путем развития фирмы от одной учебной темы к другой и путем решения учебных проблемных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности воображаемой фирмы с учетом как внутренней, так и внешней среды; способствовать разви-

тию творческого воображения, памяти, логического мышления, умения оперировать мысленными образами и формами.

Методика проведения занятий:

1. До практических занятий преподаватель дает студентам задание разбиться на группы по 5 – 6 человек. Каждая группа должна совместно придумать 2 – 3 варианта воображаемой (виртуальной) организации, менеджерами которой они как бы являются. Желательно, чтобы прообразом виртуальной организации была реально существующая организация, реальные проблемы которой можно было бы трансформировать в «Кейс-стади».

В задании оговариваются требования к первоначальным характеристикам организации. Выполненные задания оформляются в компьютерном варианте и распечатанными представляются преподавателю за несколько дней до первого практического задания.

2. На первом практическом занятии каждая группа проводит представление своих воображаемых фирм, преподаватель выступает в роли эксперта, консультирует студентов и окончательно утверждает фирмы. Целью данного этапа занятий является создание достаточно разнообразных, охватывающих широкое поле деятельности человека фирм, предприятий, организаций.

3. На последующих занятиях методом работы в группах происходит решение учебных проблем, выполняются учебные задания, подготавливаются ответы по темам в каждой рабочей группе применительно к своей фирме.

При этом путем презентации решений каждой группы и их взаимного обсуждения с участием всей аудитории происходит усвоение практических знаний во всем множестве организаций виртуальной среды.

Для внесения элемента соперничества можно допустить наличие конкурирующих фирм и фирм, выпускающих товары-субституты (услуги-субституты).

4. При дальнейшем изучении специальных дисциплин: “Стратегический менеджмент”, “Инновационный менеджмент”, “Управление проектами”, “Управление персоналом”, “Маркетинг” можно также использовать данные виртуальные фирмы-образы, при этом происходит как “сквозное” проектирование фирмы, она приобретает все более законченный и конкретный вид. Результаты данной работы используются при курсовом и дипломном проектировании.

9. Контрольные тесты

Цель метода: контроль и самоконтроль текущих знаний; активизация аналитического мышления; развитие самостоятельного мышления.

Методика проведения занятий: существует два варианта использования преподавателем тестов. Во-первых, “нулевые тесты”, которые выдаются до проведения занятий по теме, их назначение в том, чтобы оценить уровень подготовки и мышления студентов до обучения по данной теме, а также заинтересовать студентов поиском правильного ответа при последующей работе. Во-вторых, “промежуточные” и “итоговые тесты”, которые выдаются по завершению темы и курса с целью контроля текущего уровня знаний студентов, а также с целью определения роста их знаний в случае, если данные тесты (или подобные им, но несколько упрощенные) использовались как “нулевые”.

10. Практические тесты

Цель метода: выявление сведений об интеллекте, способностях, характере, темпераменте и прочих характеристиках психики человека с помощью психологического тестирования; оценка практических навыков, умений с помощью практического тестирования.

1.11. Контрольные вопросы и задания

Цель метода: предварительная подготовка, “разминка” перед началомработы в группах; активизация знаний студентов; решение какой-либо проблемы методом “мозгового штурма”.

2. Средства обучения и контроля. Оценка работы студентов

Средства обучения и контроля

• Классная доска.

• Конендоскоп, слайды, методические указания, раздаточный материал, плакаты.

• Индивидуальный письменный отчет, содержащий описание ответов на поставленные в ходе занятий вопросы, задания, тесты; результаты групповой работы.

Оценка работы студентов

Оценка работы студентов производится как в ходе проведения занятий, так и проверкой письменных отчетов.

Критерии оценки:

1. Активность индивидуальной работы в процессе занятий, как в группах, так и при презентации и пленарной дискуссии;

2. Наличие теоретических знаний по теме практических занятий,

правильность понимания основных понятий и положений;

3. Умение применить теоретические знания при решении практических задач;

4. Умение мыслить самостоятельно, системно, нестандартно.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

1. Новые требования к менеджеру как руководителю.
2. Знание менеджмента - основа успеха.
3. Зарождение взглядов на управление в древнем мире.
4. Макиавелли и макиавеллизм.
5. Жизнь и деятельность Генри Форда.
6. Роль системного подхода в управленческой деятельности.
7. Перспективные направления развития управленческих теорий.
8. Общее и особенное методологии менеджмента и экономики.
9. Границы использования методов принуждения.
10. Возможности использования социально-психологических методов управления.
11. Особенности российской школы менеджмента.
12. Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления.
13. Особенности делового общения в Японии.
14. Особенности ответственности российского менеджмента.
15. Кодекс чести руководителя.
16. Влияние этики на эффективность управленческих действий.
17. Сравнительная характеристика делового общения в различных зарубежных странах.
18. Пути осуществления интеграционных процессов.
19. Роль коммуникации в управлении.
20. Технические способы передачи информации.
21. Обратная связь как способ повышения эффективности коммуникаций.
22. Особенности осуществления коммуникаций в бюрократических организациях.
23. Достоинства и недостатки моделирования.
24. Способы моделирования управленческих процессов.
25. Вклад в развитие моделирования социально-экономических процессов Л.В. Канторовича.
26. Повышение роли моделирования в условиях современной России.
27. Взаимодействие моделирования и проведения эксперимен-

та.

28. Разработка и принятие решения – важнейшая функция руководителя.

29. Сферы принятия управленческих решений.

30. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

31. Разработка альтернативных решений.

32. Принцип безубыточности в ходе принятия управленческих решений.

33. Обоснование миссии существования организации.

34. Классификация, характеристики и этапы постановки цели.

35. Важность постановки личных целей для успеха карьеры.

36. Миссия как ключевое условие успеха.

37. Миссии современных российских компаний.

38. Роль планирования, программирования и прогнозирования в управлении.

39. Основные методы стимулирования трудовой активности.

40. Современный уровень развития корпоративности в образовательных учреждениях.

41. Особенности жизненного цикла образовательных учреждений.

42. Внешняя среда бизнеса в современной России.

43. Внутренняя и внешняя среда: что важнее?

44. Современные тенденции в процессе формирования организационных структур.

45. Особенности организационной структуры российских фирм.

46. Особенности мотивации за рубежом.

47. Система мотивации в России.

48. Особенности контроля в государственных учреждениях.

49. Границы осуществления контроля.

50. Современные методы осуществления контроля.

51. Что надо сделать, чтобы стать лидером.

52. Ли Яккока как лидер.

53. Характеристика студенческой группы.

54. Полномочия и их особенности на различных уровнях управления.

55. Разграничение ответственности.

56. Роль делегирования полномочий в повышении эффективности управления.

57. Роль личности в истории.
58. Сильные и слабые стороны харизмы.
59. Стиль управления моего начальника.
60. Особенности образа менеджера в различных зарубежных странах.
61. Деловая этика российского бизнеса.
62. Причины возникновения конфликтов.
63. Способы создания функциональных конфликтов.
64. Особенности конфликтов в России.
65. Сравнительная характеристика управления государственным и частным предприятием.
66. Проблемы повышения качества управления в современной России.

ВОПРОСЫ НА ПРОМЕЖУТОЧНУЮ АТТЕСТАЦИЮ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Задачи управления обществом
2. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
3. Эволюция управленческой мысли.
4. Этапы развития менеджмента в мире.
5. Школа научного управления
6. Школа административного управления
7. Концепция управления с позиции психологии и человеческих отношений
8. Концепция управления с позиции науки о поведении
9. Количественная школа
10. Ситуационный подход к управлению
11. Системный подход к управлению
12. Процессный подход к управлению
13. Менеджмент как наука и искусство.
14. Сущность менеджмента.
15. Содержание понятия «менеджмент»
16. Цели и задачи менеджмента.
17. Инфраструктура менеджмента
18. Национальные особенности менеджмента.
19. Особенности американского менеджмента
20. Особенности японского менеджмента
21. Особенности западноевропейского менеджмента
22. Развитие менеджмента в России.
23. Перспективы развития менеджмента.
24. Понятие и общие характеристики организации.
25. Формальные и неформальные организации.
26. Суть управления, уровни управления.
27. Понятие внутренней среды организации
28. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия
29. Суть и содержание понятий «предпринимательство» и «бизнес».
30. Среда и функции бизнеса.
31. Классификация фирм.
32. Типы объединений предприятий.
33. Методика изучения фирм.
34. Правовое регулирование образования и деятельности

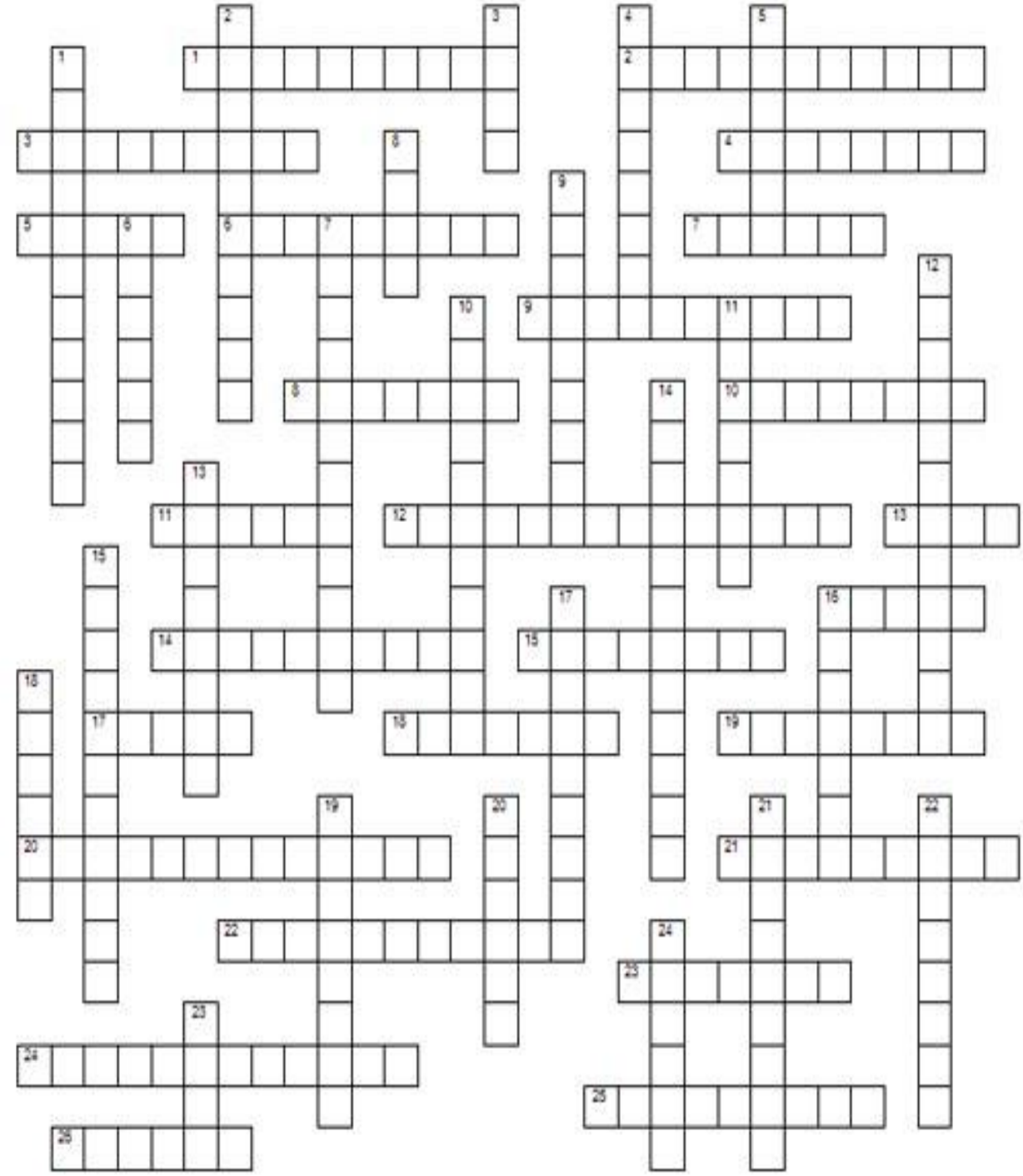
фирм.

35. Понятия целей и их классификация.
36. Выработка стратегий и ее виды.
37. Основные и принципы и методы управления.
38. Внутрифирменное планирование как функция управления.
39. Организация как функция управления.
40. Типы организационных структур.
41. Мотивация как функция управления.
42. Содержательные теории мотивации
43. Процессуальные теории мотивации
44. Контроль как функция управления
45. Основные виды и процедуры внутрифирменного контроля.
46. Понятие и классификация проблем.
47. Содержание и стадии процесса принятия решений.
48. Классификация управленческих решений.
49. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
50. Важнейшие области принятия решений.
51. Механизм принятия решений
52. Основные методы принятия решений.
53. Типы поведения человека.
54. Личность и организация.
55. Понятие группы и классификация групп.
56. .Основные характеристики группы.
57. Взаимодействие человека и группы.
58. Эффективность групповой деятельности.
59. Сущность и значение коммуникации в организации
60. Анализ коммуникационного процесса в организации
61. Элементы и этапы процесса коммуникации.
62. Структура коммуникации
63. Коммуникационные стили.
64. Лидерство и руководство.
65. Типы и функции лидеров.
66. Основные стили лидерства и руководства.
67. Основные подходы к теории лидерства.
68. Теория лидерских качеств
69. Концепция ситуационного лидерства
70. Поведенческий подход к теории лидерства
71. Сущность и виды конфликтов в организации.
72. Причины и последствия конфликтов.

73. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
74. Факторы эффективности менеджмента
75. Основные требования к качеству информации
76. Организация массива и потоков информации
77. Особенности использования информации о состоянии внешней среды и управляемого объекта в организационных системах управления с обратной связью
78. Особенности создания информационного обеспечения систем организационного управления
79. Возможности использования новых информационных технологий в системах организационного управления

КРОССВОРДЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Кроссворд 1



Вопросы

По горизонтали:

1. Процесс воздействия на коллектив с целью эффективной координации их действий в производстве; 2. Ситуация, при которой часть активного трудоспособного населения не может найти работу, которую они способны выполнить; 3. Возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного из них для другого; 4.

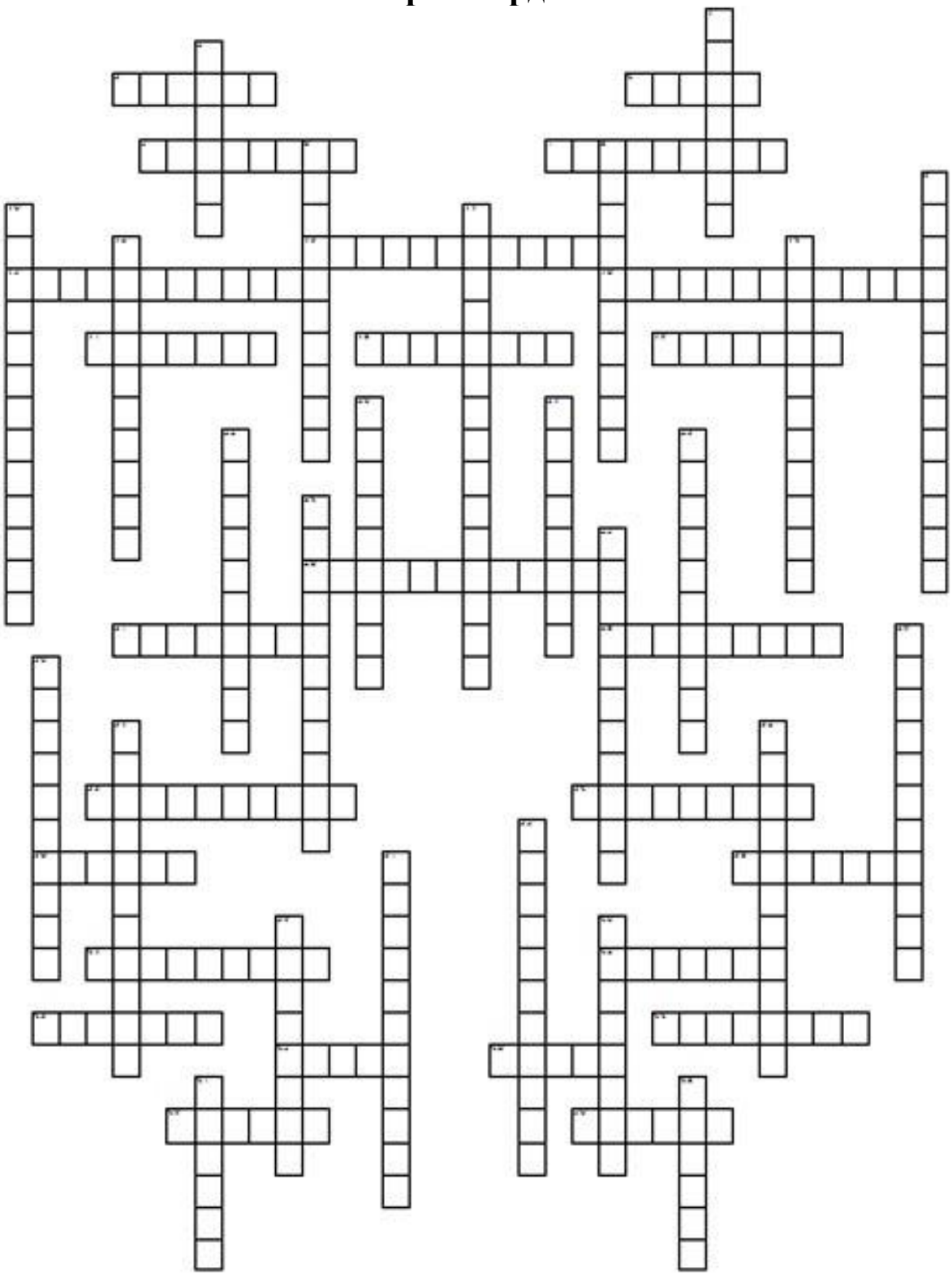
Системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом; 5. Способ обеспечения непрерывного и целенаправленного воздействия на управляемый объект - … управления; 6. Включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду; 7. Возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств; 8. СУП - … управления персоналом; 9. Специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются найти компромисс; 10. Приспосабливаемость к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы; 11. Часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации; 12. Овладение второй профессией или специальностью; 13. Поведение действующих в социальной системе лиц – социальная …; 14. Отражение в сознании человека целостных предметов и явлений; 15. Столкновение противоположных интересов, взглядов, суждений; 16. Ежемесячный размер повременной заработной платы; 17. Учредительный документ, определяющий правовой статус юридического лица; 18. Последовательность переводов рабочего на различные должности с целью расширения набора выполняемых им функций; 19. Человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты; 20. Форма общественного разделения труда, сосредоточение на одном из видов деятельности; 21. Совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде; 22. Форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры, система, призванная выполнять заданные функции; 23. Продвижение рабочего в области общественной, научной или другой деятельности; 24. Работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности организации; 25. Общепризнанное уважение и влияние, которым пользуется то или иное лицо или учреждение в силу своих заслуг, социального положения и т.п.; 26. Бездельник.

По вертикали:

1. Осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию; 2. Работник, труд которого отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью; 3. Конечное состояние или желаемый результат, которого стремятся добиться

в процессе деятельности; 4. Процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам; 5. Недовольство, представленное в формальном виде и письменной форме руководству или представителю профсоюза; 6. Определение необходимых деловых качеств и личностных характеристик персонала и соответствие их выполняемой работе – … персонала; 7. Вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей; 8. Продолжительность трудовой деятельности работника; 9. Способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей; 10. Характеристика индивида со стороны динамических особенностей его психической деятельности; 11. Один из видов дисциплинарного взыскания, замечание сотруднику о его недобросовестном исполнении своих обязанностей; 12. Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов; 13. Сотрудники, работающие в данном учреждении; 14. Выражение (в письменной или устной форме) неудовлетворенности или критика со стороны работника менеджеру; 15. Стиль разрешения конфликта, в рамках которого превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой; 16. Специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией; 17. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации; 18. Состояние психического напряжения, возникающее у человека при деятельности в трудных условиях; 19. Структура стойких, сравнительно постоянных психических свойств, определяющих особенности отношений и поведения личности; 20. Конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния; 21. Группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления; 22. Направленность психики на определенный объект, имеющая устойчивое или ситуативное значение; 23. Регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние и внутренние трудности при совершении целенаправленных действий; 24. Процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности.

Кроссворд 2



Вопросы

По горизонтали:

3. Душевные переживания, отражающие субъективное значение

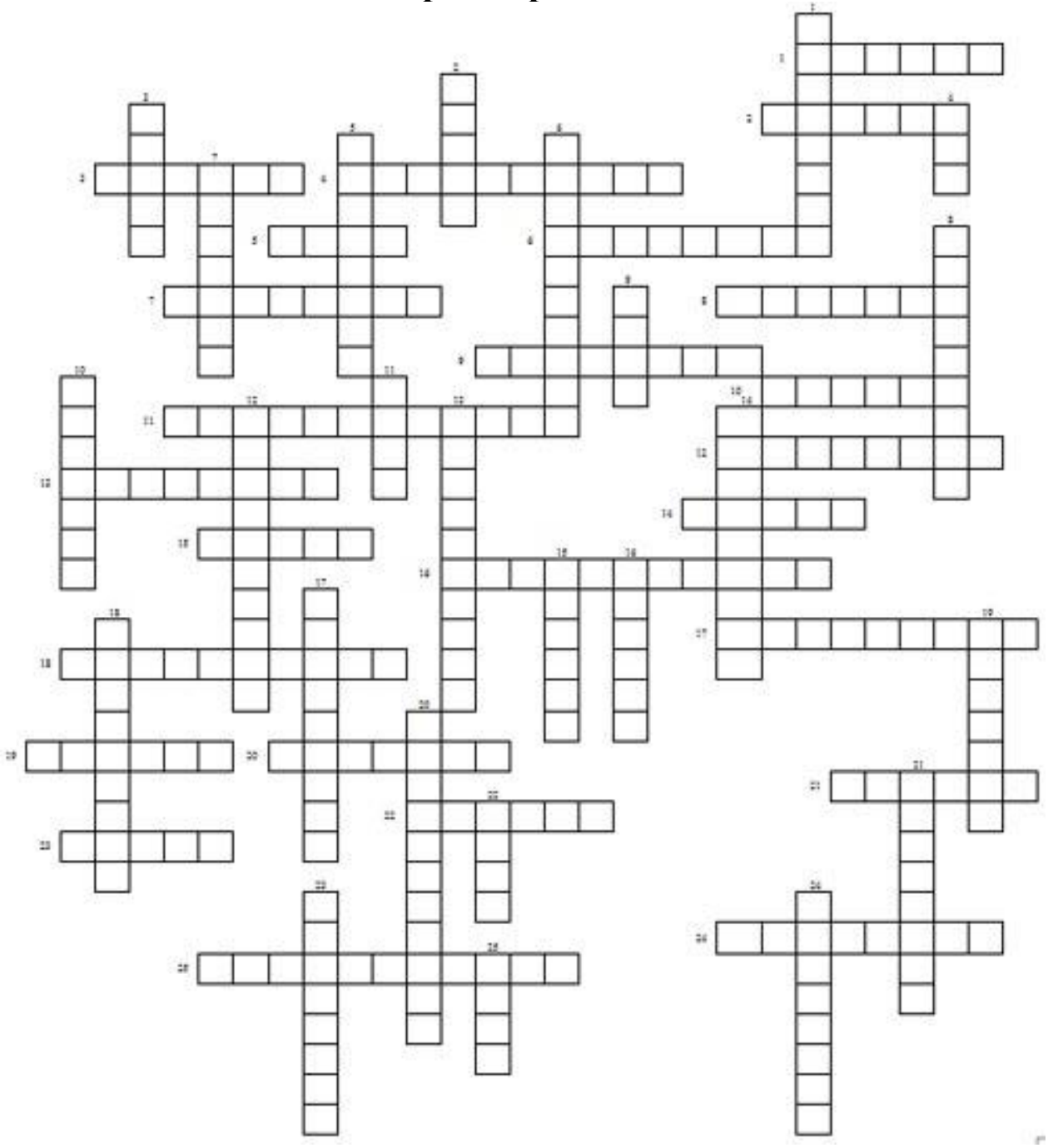
для человека, предметов и явлений в конкретных условиях. 4. Стоимость труда. 5. Форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию. 7. Процесс приспособления работника к новой для него предметно-вещественной и социальной среде. 13. Процесс постановки целей и формирования средств их достижения. 15. Форма власти, при которой каждый работник отчитывается только перед одним руководителем. 16. Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке. 17. Система управления, управленческий … 18. Работники предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам. 19. Осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека. 26. Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей». 27. Опосредованное и обобщенное отражение существенных закономерных связей и отношений. 28. Образ действий человека. 33. Эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом. 34. Направленность психики на внутренний мир, склонность к самоанализу. 36. Способы обеспечения непрерывного и целенаправленного воздействия на управляемый объект - управления. 38. Способности ощущать, воспринимать внешнее воздействие, а также сами такие ощущения. 41. Процесс побуждения себя или других к деятельности. 42. Специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. 43. Единое целое, состоящие из закономерно расположенных и взаимосвязанных частей. 44. Непосредственное, без доказательства, постижение истины. 45. Процесс, с помощью которого предприятие выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих на вакантное место. 46. Создание необходимого кадрового резерва на все должности. 49. Сохранение прошлого опыта, делающее возможным его повторное использование в деятельности. 50. Возможность воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких-либо методов или средств

По вертикали:

1. Перемещение работника по различным должностям в пределах одного предприятия. 2. Определение необходимых деловых качеств и личностных характеристик персонала и соответствие выпол-

няемой работе. 6. Форма организации труда, при которой много людей совместно участвуют в одном и том же или взаимосвязанных видах деятельности. 8. Комплексный метод оценки персонала, включающий в себя другие методы. 9. Показатель работы персонала, рассчитываемый как отношение экономии прибыли от получения конкретного результата к затратам на его достижение. 10. Форма организации труда, при которой каждый работник концентрирует усилия на выполнения какой либо однородной деятельности. 11. Сосредоточение, единство усилий всех категорий персонала для достижения целей компании. 12. Отражение в сознании человека целостных предметов и явлений, на основе информации, полученной от ощущений. 14. Функция управления, обеспечивающая согласованность работы других функций. 20. Способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей. 21. Направленность психики на определенный объект, имеющая устойчивое или ситуативное значение. 22. Мотив, нужда, заставляющая человека искать пути и способы ее удовлетворения. 23. Функция систем, обеспечивающая их сохранение; процесс оптимизации ресурсов для достижения целей системы. 24. Осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию. 25. Совокупность врождённых психических свойств человека, характеризующих степень его возбудимости и проявляющаяся в его отношении к окружающей действительности, силе чувств, поведении. 29. Отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда. 30. Пассивное следование мнению большинства. 31. Природная одаренность, талантливость, умения. 32. Стиль разрешения конфликта, заключающийся в попытках заставить принять свою точку зрения любой ценой. 35. Функция управления, процесс создания структуры предприятия. 37. Социально-психологический метод управления, заключающийся в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. 39. Человек, как носитель определенных свойств, своего интеллектуального, творческого и психофизиологического потенциала. 40. Функция управления, процесс обеспечения достижения целей организации. 47. Недовольство, представленное в формальном виде и письменной форме руководству или представителю профсоюза. 48. Состояние повышенного нервного напряжения, воззванное внешним воздействием.

Кроссворд 3



Вопросы

По горизонтали:

1) Тот, на которого направлено управляющее воздействие.

2) Совокупность защитных реакций организма, состояние напряжение, возникающее в трудных жизненных ситуациях

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

4) Обеспечение разумного господства центрального звена управления над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации

5) Форма проявления мысли, средство и процесс общения.

6) Конкретный человек, носитель определенной индивидуальности и обладатель определенного социального положения в обществе.

7) Работники организации, осуществляющие деятельность в материальном производстве или в процессе управления производством.

8) По мере развития человека эмоции утрачивают свою инстинктивную основу и перерастают в устойчивые, более сложные и высшие процессы - …

9) Форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию.

10) Совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности.

11) Вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей.

12) Источник всех наших знаний об окружающем мире.

13) Совокупность наиболее важных и относительно устойчивых состояний и свойств человека, типичных для него и систематически проявляющихся в его действиях и поступках.

14) Тарифная … - совокупность тарифных разрядов работ, определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов

15) Рабочее … - это установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течении которого персонал обязан выполнить порученную ему работу.

16) Определяет динамику психической деятельности человека (скорость возникновения и устойчивость психических процессов, психический темп и ритм, интенсивность психических процессов).

17) Человек, который направлен на внутренние раздражители, ориентирован на собственные чувства, внутреннюю жизнь, предполагает предсказуемость, порядок и стабильность в работе

18) Отражение в сознании человека целостных предметов и явлений.

19) Определение необходимых деловых качеств и личностных характеристик персонала и соответствие их выполняемой работе

20) Индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капи-

тала на протяжении рабочей жизни человека

21) Субъективные реакции человека на воздействия внутренних и внешних раздражителей, проявляющиеся в виде удовольствия или неудовольствия, радости, страха

22) … кадров это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

23) Человек, который способен влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей

24) Направленность психики на определенный объект, имеющая устойчивое или ситуативное значение

25) Функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых, его бесперебойность и непрерывность, и, во-вторых, взаимосвязь всех функций.

По вертикали:

1) Системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности.

2) … персонала – это создание необходимого резерва на все должности

3) Фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности за единицу времени.

4) Система управления персоналом

5) Передача знаний и навыков, необходимых для работы.

6) Познавательный процесс, который носит предметный и целенаправленный характер, для того чтобы глубоко познать объект.

7) Тот, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

8) Включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду.

9) Регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние преграды

10) Свойство мозга человека отражать реальную действительность.

11) Рабочая … - это часть пространства рабочего места

12) Возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного из них для другого

13) Форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимается решение о дальнейшем служебном росте, перемещение

или увольнении персонала

14) Совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде.

15) Отражение общего опыта, проявляющееся в узнавании и воспроизведении.

16) Тарифный … - это величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника

17) Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

18) Группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.

19) Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций.

20) Это трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска работы.

21) Производственный персонал делится на вспомогательный и …

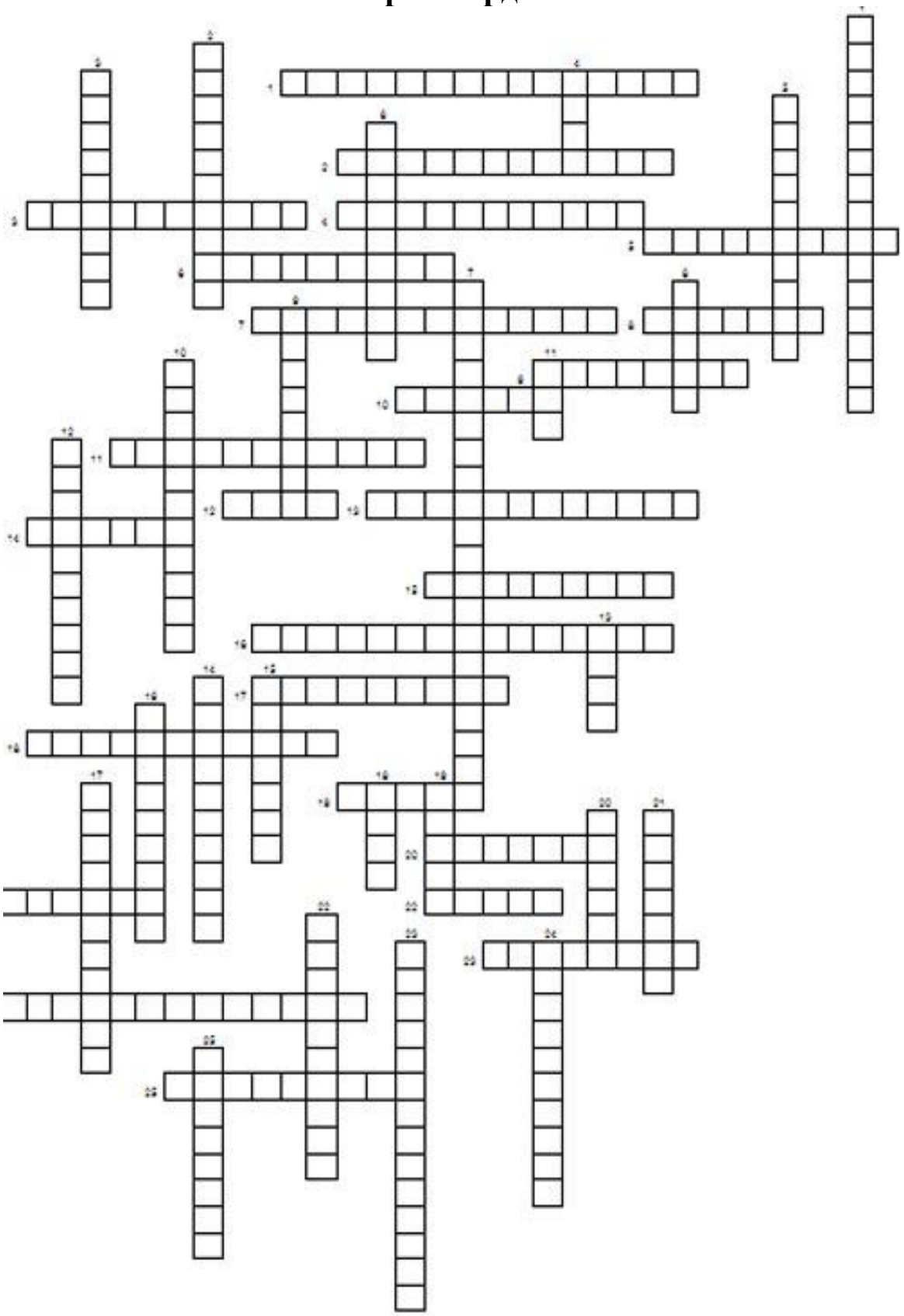
22) Скачкообразная карьера, то по одному уровню двигается, то вверх. Планирование карьеры заключается в выборе моделей карьеры.

23) Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.

24) Приспособляемость СУП к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

25) Конечный результат, к которому стремится организация.

Кроссворд 4



Вопросы

По горизонтали

1. Принцип работы с персоналом, который гласит, что в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав и ответственности на нижние уровни. 2. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми. 3. Определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся: отзыв, характеристика. 4. Четыре вида ……: сангвинический, флегматический, холерический, меланхолический. 5. Принцип работы с персоналом, который гласит, что система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком. 6. Вид темперамента, который имеет следующие характеристики: замкнут, в поведении исходит только из собственных соображений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чудаковатыми. 7. Принцип работы с персоналом, разделение труда в системе управления персоналом(выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). 8. Принцип работы с персоналом, который гласит, что каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного - двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям. 9. Столкновение интересов, мнений. 10. Принятые в обществе формы и правила поведения культурных людей. 11. Осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. 12. Социальная … - достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. 13. Концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчитывается перед одним непосредственным начальником. 14. … персонала – формирование резервов кадров на замещение вакантных рабочих мест. 15. Процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. 16. Принцип управления работниками, что менеджеры, работающие в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений. 17. Совокупность правил, определяющих порядок деятельности организации. 18. Инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско - технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства. 19. ….. руководства – со-

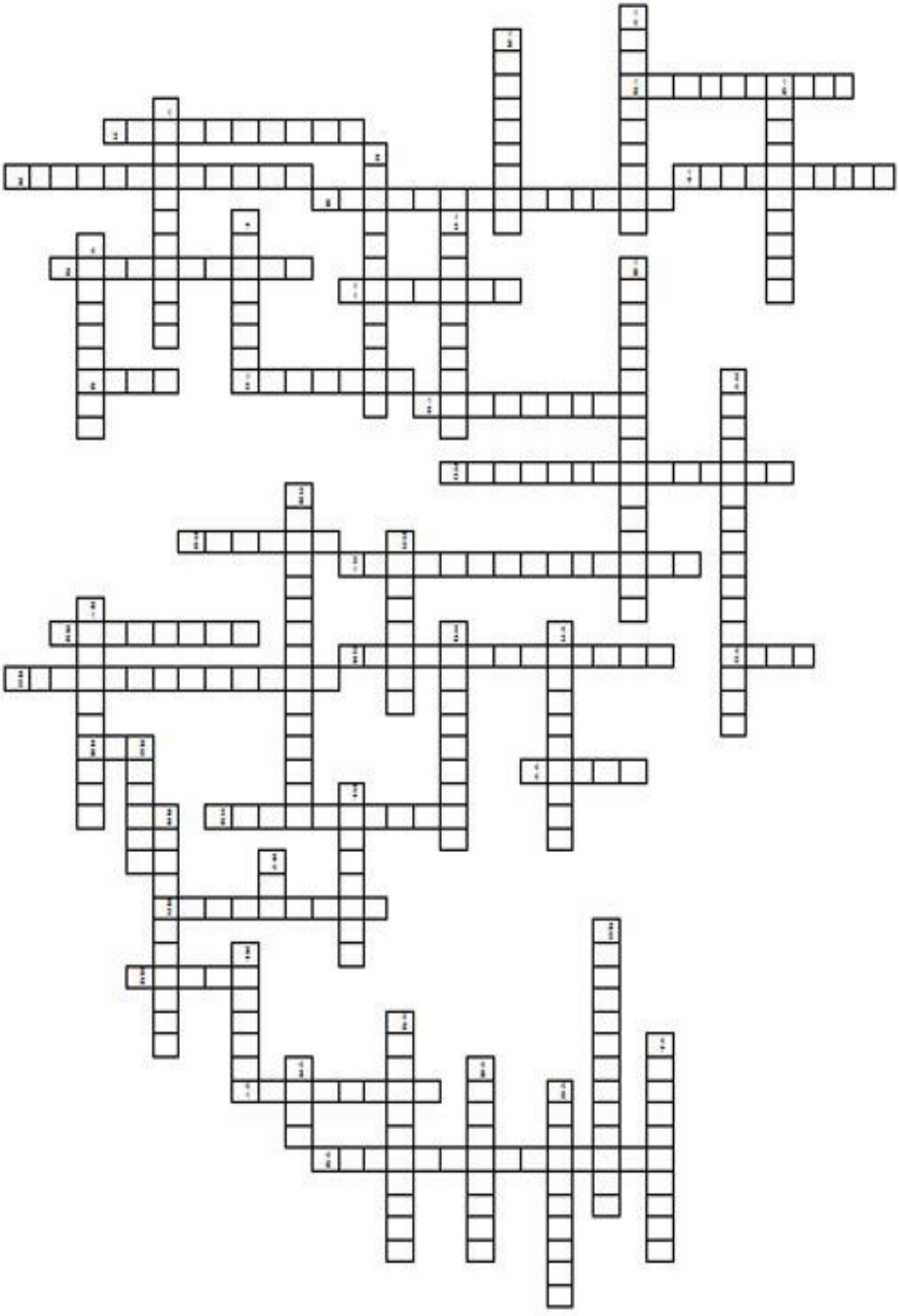
вокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя. 20. Коллективный …- это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет. 21. … кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации. 22. Открытый … труда – это экономически активное население, которое ищет работу и нуждается в подготовке, переподготовке, а также все вакантные рабочие места во всех секторах экономики. 23. Технические специалисты, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе. 24. Экономичная организация системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукцию. 25. Средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества.

По вертикали

1.Стиль руководства, основанный на сочетании принципа единоначалия общественного самоуправления. 2. Принцип работы с персоналом, основанный на обеспечении разумного господства центрального звена управления над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации. 3. Социальная ….. характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.) 4. Рабочая ….. – часть пространства рабочего места, ограниченная крайними точками досягаемости рук и ног работающего со сдвигом на один -0два шага от условного центра рабочего места. 5. Неограниченная власть в обществе одного лица. 6. Совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. 7. Принцип работы с персоналом, согласно которому все работники выполняют правила внутреннего распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины. 8. То, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. 9. Личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. 10. Составляет важный компонент любой социальной группы и заклю-

чается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. 11. Коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице. 12. Идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности человека. 13. Рабочая ….. – способность человека к труду, т.е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства. 14. Власть толпы. 15. Трудовые ….. – население обоих полов в трудоспособном возрасте. 16. Способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей. 17. Человек, потребляющий продукты питания, товары производства и сферы услуг для воспроизводства рабочей силы. 18. Умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий человека, которые направлены на производство товаров и услуг. 19. Глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большими авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе. 20. Объединение людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. 21. Специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. 22. Должностная ….. – основной документ, регламентирующий назначение и места работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. 23. Процесс, в котором один человек ответственен за должностное продвижение и развитие другого человека вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. 24. . Процесс распределения ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному стратегическому плану с непрерывным контролем результатов работ. 25. Форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, содержащая порядок приема на работу, организацию труда и времени, деловые и нравственные качества, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

Кроссворд 5



Вопросы

1. Открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т.д.), работающая с определённой целью, смыслом, миссией.

2. Процесс распределения и движения пяти видов ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному стратегическому плану с непрерывным контролем результатов работ.

3. Группа людей, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно.

4. Процесс побуждения человека к действию.

5. Группа людей, где есть наличие не менее двух людей, которые считают себя частью группы, которые созидательно работают вместе, чтобы достичь значимую для них цель.

6. Жизненный … организации совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни.

7. Человек, работающий в организации и занимающийся организацией работ с комплексом ресурсов.

8. Закон … гласит, что любая реальная физическая (организационная) система стремиться сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс. Для коммерческих организаций – сумма расходов не должна превышать сумму доходов.

9. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

10. Принятие … - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

11. Совокупность однотипных элементов системы направленных на достижение определённой цели.

12. Процесс объединения компонентов организации.

13. Организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

14. Чётко отлаженная форма разделения труда с иерархией власти и цепями команд в организации с зафиксированными нормами поведения и профессиональным подбором кадров.

15. (от греч. - толпа) характеризуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей.

16. (от греч. - автор) означает неограниченную власть в обществе одного лица.

17. (от греч. народ) предусматривает «власть народа» на основе общественного самоуправления.

18. … персонал – занят переработкой предметов труда с использованием средств труда; осуществляют деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда (основной и вспомогательный).

19. Способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

20. … теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

21. … теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

22. Процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными.

23. … методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов.

24. … методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

25. … методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе.

26. Специфическая форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога) и, как правило, избегают прямого конфликта.

27. Форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, энергию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются по-

ложительным или отрицательным решением проблемы.

28. … методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т.к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны.

29. Конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния.

30. Перевод символов отправителя в мысли получателя.

31. … связывают с отражением в сознании человека окружающего мира, его познанием.

32. Процесс приспособления в организации

33. Трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы, они ищут работу и готовы к ней приступить.

34. Аббревиатура Системы управления персоналом

35. Отбор … — это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

36. Процесс собеседования – Вопрос-Ответ.

37. Систематический процесс изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей предприятия

38. Автоматизированные рабочие места.

39. Он создал теорию мотивации в которой потребности двух уровней распределил в виде пирамиды.

40. Создал теорию ожидания.

41. Разработал модель мотивации, основанную на потребностях, разделив их на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

42. Комплекс научных и инженерных знаний, реализованных в приемах труда, наборах материальных, технических, энергетических, трудовых факторов производства.

43. Универсальная сознательная деятельность человека, в которой он реализует себя, создаёт материальные и духовные ценности.

44. Определение по В.И. Далю … - это свободное не занятое время.

45. Осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побужде-

ние к действию.

46. Это то, за что человек считает для себя ценным.

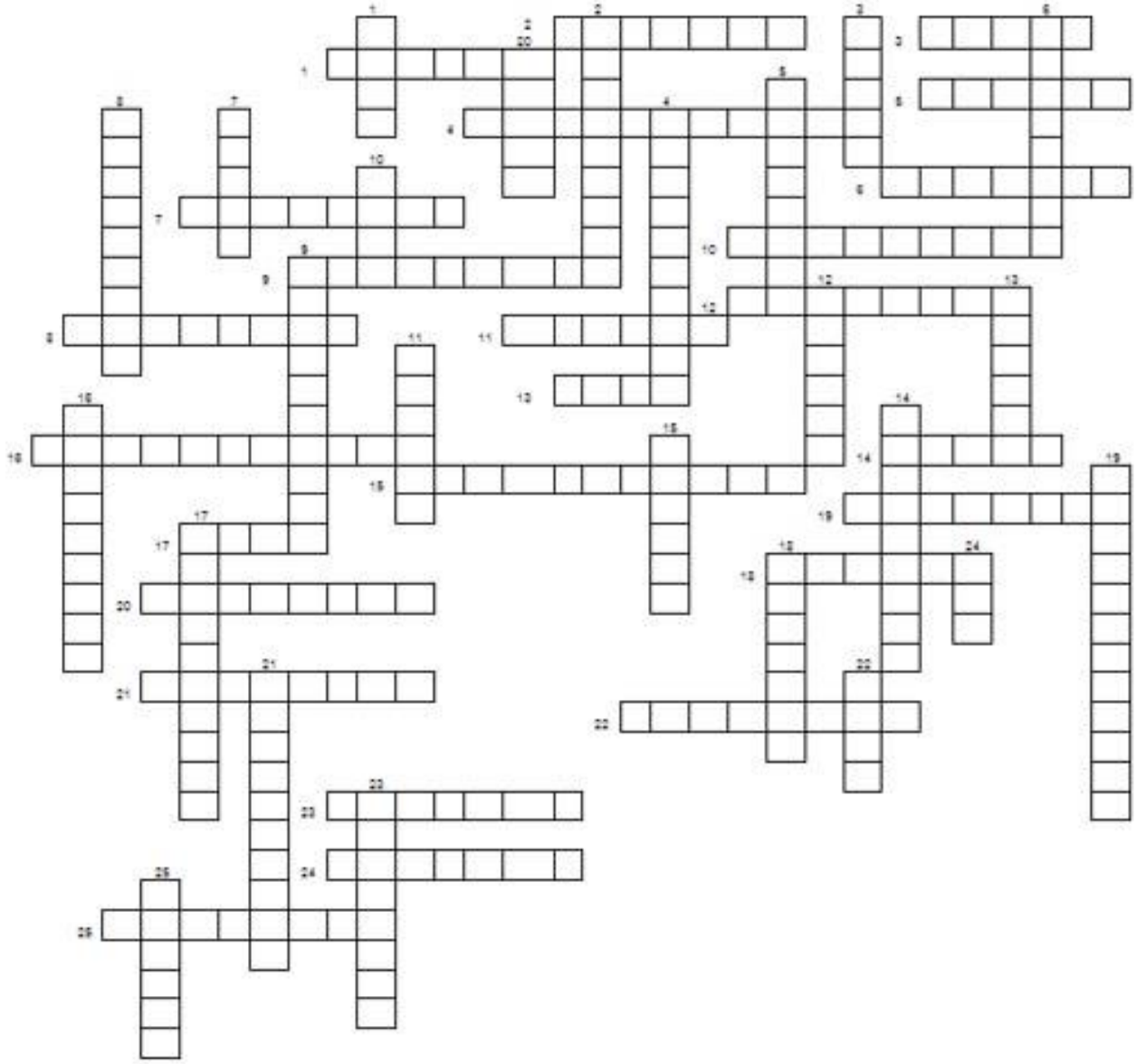
47. Создал теорию мотивации основанную на потребностях высшего уровня, таких как ощущение успеха, продвижение по службе, признания со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

48. Создал теорию которую разделил на две «Теория X» и «Теория Y».

49. Теория ERG …

50. Процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

Кроссворд 6



Вопросы

По вертикали:

1. Форма проявления мысли, средство и процесс общения.
2. Включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду.
3. Человек, который способен влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей
4. Обеспечение разумного господства центрального звена управления над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации
5. Направленность психики на определенный объект, имеющая устойчивое или ситуативное значение.

6. Форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию.

7. … персонала – это создание необходимого резерва на все должности.

8. Группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.

9. Форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимается решение о дальнейшем служебном росте, перемещение или увольнении персонала.

10. Рабочая … - это часть пространства рабочего места.

11. Отражение общего опыта, проявляющееся в узнавании и воспроизведении.

12. Тарифный … - это величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника.

13. Совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности.

14. Совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде.

15. Субъективные реакции человека на воздействия внутренних и внешних раздражителей, проявляющиеся в виде удовольствия или неудовольствия, радости, страха.

16. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

17. Отражение в сознании человека целостных предметов и явлений.

18. Тот, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

19. Вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих достижение поставленных целей.

20. Рабочее … - это установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течении которого персонал обязан выполнить порученную ему работу.

21. Познавательный процесс, который носит предметный и целенаправленный характер, для того чтобы глубоко познать объект.

22. Конечный результат к которому стремится организация.

23. Источник всех наших знаний об окружающем мире.

24. Система управления персоналом.

25. Тот, на которого направлено управляющее воздействие.

По горизонтали:

1. … кадров это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

2. Индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека.

3. Тарифная … - совокупность тарифных разрядов работ, определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

4. Трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска работы.

5. Определение необходимых деловых качеств и личностных характеристик персонала и соответствие их выполняемой работе.

6. Свойство мозга человека отражать реальную действительность.

7. Системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности.

8. Приспособляемость СУП к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

9. Включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду.

10. Человек, который направлен на внутренние раздражители, ориентирован на собственные чувства, внутреннюю жизнь, предполагает предсказуемость, порядок и стабильность в работе.

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

12. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.

13. Скачкообразная карьера, то по одному уровню двигается, то вверх.

14. Фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности за единицу времени.

15. Определяет динамику психической деятельности человека (скорость возникновения и устойчивость психических процессов, психический темп и ритм, интенсивность психических процессов).

16. функция процесса управления, обеспечивающая, во-первых,

его бесперебойность и непрерывность, и, во-вторых, взаимосвязь всех функций.

17. Регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние преграды.

18. Совокупность защитных реакций организма, состояние напряжение, возникающее в трудных жизненных ситуациях.

19. Работники организации, осуществляющие деятельность в материальном производстве или в процессе управления производством.

20. Производственный персонал делится на вспомогательный и …

21. Конкретный человек, носитель определенной индивидуальности и обладатель определенного социального положения в обществе.

22. Совокупность наиболее важных и относительно устойчивых состояний и свойств человека, типичных для него и систематически проявляющихся в его действиях и поступках.

23. Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций.

24. По мере развития человека эмоции утрачивают свою инстинктивную основу и перерастают в устойчивые, более сложные и высшие процессы - …

25. Передача знаний и навыков, необходимых для работы.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Менеджмент происходит от латинского слова:

a. Организм
b. душа
c. рука
d. функция

2. Менеджмент – это…

a. управление хозяйственной деятельностью
b. государственное или общественное управление
c. управление в неживой природе
d. управление автомобилем

3. В отличие от теории возникновения и развития практический менеджмент насчитывает примерно ….. тысячелетий:

a. 5
b. 6
c. 7
d. 8

4. Согласно концепции Р.Ходжеттса, менеджмент, как вид деятельности, сложился в результате _____ управленческих революций

a. 3
b. 4
c. 5
d. 6

5. Какая управленческая революция связанна с деятельностью вавилонского правителя Хаммурапи:

a. Производственно-строительная
b. Религиозно-коммерческая
c. Светско-административная.
d. Ситуационная

6. Какая управленческая революция связанна с правлением в Вавилоне царя Навуходоносора XI

a. Религиозно-коммерческая

b. Светско-административная.
c. Производственно-строительная
d. Ситуационная

7. Какая управленческая революция произошла в Шумерии в третьем тысячелетии до н.э.,
a. Религиозно-коммерческая
b. Светско-административная.
c. Производственно-строительная
d. Ситуационная

8. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности только в:
a. начале XIX века
b. середине XIX века
c. начале XX века
d. середине XX века.

9. Формирование теории управления как науки произошло:
a. в древности
b. в 18-19 веке;
c. к началу 20 века.
d. В 17 веке

10. Какой фактор характеризует искусство менеджмента?
a. социально-психологические интуиция
b. харизма менеджера
c. богатый опыт работы в области управления
d. организационная воля и сила характера

11. Какой из подходов к управлению относятся к более позднему периоду:
a. системный подход
b. подход с позиции выделения школ управления
c. ситуационный подход
d. процессный

12. Из перечисленных наук: 1) кибернетика; 2) химия; 3) системотехника; 4) астрономия; 5) психология; 6) геология – менедж-

мент наиболее тесно связан с

a. 1, 3, 5
b. 1, 4, 5
c. 2, 4, 6
d. 2, 3, 4

13. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, - это:

a. Структура
b. Система
c. Образование
d. Организация
e. обобщенность

14. Кто является автором следующего определения менеджмента «Менеджмент — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу»:

a. П. Друкер
b. А.Файоль
c. Д.Ганнт
d. Ф.Тейлор

15. Основу изучения дисциплины "менеджмент" составляет управление:

a. идеологическое
b. государственное
c. социальное
d. хозяйственное

16. Менеджмент - это

a. наука
b. искусство
c. наука и искусство
d. учение

17. Задачей менеджмента как науки является

a. Объяснение природы управленческого труда

b. Разработка методов эффективного оперативного управления
c. Прогнозирование событий
d. Все ответы верны

18. Искусство управления это:
a. творческое применение научных знаний
b. способность принимать неординарные решения в условиях дефицита времени
c. соблюдение обычаев данного общества
d. верны ответы a и b

19. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что:
a. Главное в менеджменте- определение целей деятельности фирмы на ближайшую и дальнюю перспективы.
b. Задачей менеджмента является повышение практической значимости исследований.
c. Менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает.
d. Менеджмент объединяет работников различных уровней

20. Осуществляя управленческую деятельность, менеджеры, по мнению Минцберга, играют … ролей:
a. 5;
b. 10;
c. 15;
d. 20.

21. Конечной целью менеджмента является:
a. развитие технико-экономической базы фирмы
b. обеспечение прибыльность фирмы
c. рациональная организация производства
d. повышение квалификации и творческой активности работника

22. Главное требование к менеджеру это:
a. Знание большинства отраслей науки
b. Умение так накричать на человека, чтобы он сразу же подчи-

нился

c. Умение управлять людьми

d. Соблюдение обычаев и традиций данного общества

23. Метод управления - это:

a. поиск оптимальных решений;

b. способ воздействия на управляющую систему доя реализации поставленных целей;

c. изучение и совершенствование принципов, структур и техники управления.

d. Соблюдение обычаев и традиций данного общества

24. Законченное целесообразное действие, направленное на выполнение конкретной задачи технического, организационного или социального характера называется:

a. управленческой операцией

b. методом управления

c. управленческим процессом.

d. поиск решения

25. Согласно кибернетике, первым и основным элементом всякой логистической системы (или ее модели) выступает

a. процесс;

b. вход;

c. выход;

d. обратная связь.

26. Содержание понятия “менеджмент” можно рассматривать:

a. как науку и практику управления;

b. как организацию управления фирмой;

c. как процесс принятия управленческих решений;

d. все вышеперечисленные ответы верны.

27. Разработку оригинальных или использование имеющихся современных научных методологий и методов осуществления процесса управления, исследование управляемых систем, передового отечественного и зарубежного опыта, выбор инструментария управления, проведение исследований рынков труда, проведение исследо-

ваний перспектив развития организации – это:

a. финансовое обеспечение;
b. материально-техническое;
c. организационное обеспечение;
d. научно-методическое обеспечение.

28. Наличие в самой системе управления на всех позициях квалифицированного персонала, который в состоянии провести весь вышеперечисленный спектр работ самостоятельно либо с привлечением специалистов – это:

a. кадровое обеспечение;
b. материально-техническое;
c. организационное обеспечение;
d. научно-методическое обеспечение.

29. Основные признаки инфраструктуры менеджмента:

a. потенциал знаний;
b. менталитет;
c. общественная среда менеджмента;
d. все ответы верны.

30. Организация – это

a. группа людей, объединенная общими интересами
b. группа людей, владеющая средствами производства
c. группа людей, деятельность которых координируется руководством
d. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

31. Объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности, для которых характерны устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными являются:

a. партисипативные
b. корпоративные
c. Эдхократические
d. индивидуалистические

32. Добровольное объединение индивидов, для которых характерно следующее: изолированность труда исполнителей, гибкие структуры управления, меняющийся характер загрузки отдельных исполнителей, смена специализации работников являются:

a. партисипативные
b. корпоративные
c. эдхократические
d. индивидуалистические

33. Организации, основанные на знании, компетенции исполнителей, которые характерны для области высоких технологий при сложных инновационных процессах являются:

a. партисипативные
b. корпоративные
c. эдхократические
d. индивидуалистические

34. Организации, основанные на участии работников в управлении являются:

a. партисипативные
b. корпоративные
c. эдхократические
d. индивидуалистические

системного подхода

35. Открытая система характеризуется:

a. самообеспечением;
b. взаимодействием с внешней средой;
c. независимостью от среды, окружающей систему;
d. нет верного ответа

36. Все группы в организации, прежде всего, классифицируются на:

a. формальные; и неформальные;
b. команды;
c. комитеты
d. союзы.

37. Исследования неформальных групп было начато

a. Файолем
b. Тейлором
c. Мейо
d. Эмерсоном

38. Неформальные группы возникают
a. в результате реорганизации
b. при создание новой структуры
c. спонтанно
d. по воле руководства

39. “Система сознательно координируемых действий двух или более человек”. – это определение
a. Формальной организации
b. Неформальной организации
c. Команды
d. Группы

40. Группы людей, которые возникают спонтанно, но, где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно – это определение
a. Формальной организации
b. Неформальной организации
c. Команда
d. Комитет

41. Деятельность каких организаций спланирована руководством:
a. Формальной организации
b. Неформальной организации
c. Коммерческой организации
d. Некоммерческой организации

42. Теория и практика менеджмента предлагают следующие виды формальных групп:
a. рабочая (целевая);
b. руководящая (командная);
c. комитет (комиссия или совет);

d. верно (a+b+c);

43. К общим характеристикам организаций:

a. преобразование ресурсов для достижения результатов
b. взаимосвязь с внешней средой
c. разделение труда
d. все вышеперечисленное

44. Технология – это:

a. способ соединения и сочетания результатов интеллектуального и физического труда
b. способ использования машин и механизмов вместо людей
c. любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемой продукции и результата
d. совокупность производственных операций направленных на реализацию производственных мощностей

45. Конкретное конечное состояние или искомый результат, которого стремиться добиться группа людей:

a. структура
b. цель
c. задача
d. организация

46. Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы - это:

a. Взаимосвязанность факторов внешней среды
b. Сложность внешней Среды
c. Подвижность Среды
d. Неопределенность внешней Среды

47. Какой из факторов относится к внешней среде прямого воздействия:

a. демографические
b. поставщики
c. природные
d. Политические

48. К факторам внешней среды косвенного воздействия относятся:

a. Организационная структура
b. конкуренты
c. потребители
d. социально-культурные

49. Центральным звеном в любой модели управления является:

a. структура
b. технология
c. люди
d. цели

50. Число факторов, на кот. организация обязана реагировать – это:

a. Сложность внешней среды
b. Подвижность среды
c. Неопределенность внешней среды
d. Взаимосвязанность факторов внешней среды

51. Скорость, с которой происходят изменения в окружении организации- это:

a. Подвижность среды
b. Сложность внешней среды
c. Взаимосвязанность факторов внешней среды
d. Неопределенность внешней среды

52. Функция количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации.

a. Взаимосвязанность факторов внешней среды
b. Неопределенность внешней среды
c. Сложность внешней среды
d. Подвижность среды

53. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организа-

цию:

a. Внутренняя среда
b. Среда прямого воздействия
c. Гибкая среда
d. Среда косвенного воздействия

54. Факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организации, но тем не менее, сказываются на них:

a. Внутренняя среда
b. Среда прямого воздействия
c. Гибкая среда
d. Среда косвенного воздействия

55. Состояние экономики, НТП, социокультурные факторы, политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах - это

a. Внутренняя среда
b. Среда прямого воздействия
c. Гибкая среда
d. Среда косвенного воздействия

56. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты

a. Внутренняя среда
b. Среда прямого воздействия
c. Гибкая среда
d. Среда косвенного воздействия

57. К основным внутренним элементам организации относятся:

a. цели, структура, технология, задачи, люди
b. финансы, принципы, функции, методы
c. поставщики, посредники, конкуренты
d. планирование, организация, мотивация, контроль

58. В менеджменте некая группа может считаться организаци-

ей, если члены этой группы…

a. тесно связаны друг с другом

b. намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели

c. работают в одном офисе

d. связаны друг с другом с помощью информационных потоков

59. Внешняя среда включает в себя:

a. потребителей, поставщиков,

b. посредников, конкурентов;

c. экономическую, культурную, политическую, демографическую, природную среды и НТП;

d. все выше названное

60. К неотъемлемым характеристикам внешней среды относятся:

a. сложность, подвижность;

b. неопределенность, взаимозависимость;

c. сложность, подвижность, неопределенность, взаимозависимость.

d. Сложность, взаимозависимость

61. Факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние организации называются факторами:

a. прямого воздействия;

b. косвенного воздействия;

c. макросреды;

d. микросреды.

62. К факторам эффективности менеджмента не относится:

a. степень достижения цели организации

b. степень удовлетворенности личных потребностей менеджера

c. выживание

d. производительность

63. Закон, утверждающий, что сумма свойств (потенциала) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств

(потенциалов), имеющихся у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности?

a. закон композиции
b. закон самосохранения
c. закон синергии
d. закон онтогенеза

64. Какой закон рассматривает, что функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняются общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями

a. закон композиции
b. закон самосохранения
c. закон синергии
d. закон онтогенеза

65. Закон _____ состоит в том, что любая организация стремится сохранить себя как единое целое

a. закон композиции
b. закон самосохранения
c. закон синергии
d. закон онтогенеза

66. Жизнь любой организации состоит из трех основных фаз, последовательно сменяющих друг друга: становления, развития и угасания – это закон:

a. закон композиции
b. закон самосохранения
c. закон синергии
d. закон онтогенеза

67. Какой закон связан с жизненным циклом организации?

a. закон композиции
b. закон самосохранения
c. закон синергии
d. закон онтогенеза

68. Закон, отражающий необходимость согласования целей ор-

ганизации?

a. закон самосохранения
b. закон композиции
c. закон пропорциональности
d. закон онтогенеза

69. Фирма начинает получать прибыль обычно на следующем этапе ЖЦТ:

a. Внедрение.
b. Зрелость
c. Рост.
d. Спад.

70. Организация может оказывать непосредственное воздействие на окружение:

a. фоновое;
b. деловое;
c. верно (а и б);
d. нет верного ответа.

71. К функциям управления относится:

a. планирование, организация.
b. мотивация, контроль,
c. распределение, маркетинг
d. все ответы верны

72. Согласно теории менеджмента под термином «методы управления» следует понимать…

a. общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации
b. наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией
c. совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта и объект управления для достижения определенных целей
d. устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или

объектов их приложения

73. Конкретное конечное состояние или искомый результат, которого стремится добиться фирма – это:

a. стратегия
b. план
c. цель
d. функция

74. Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить достижение ее целей – это:

a. Миссия
b. Стратегия
c. Функция
d. Метод

75. Чем отличаются миссия и цели организации?

a. содержанием
b. степенью конкретизации
c. концепцией
d. стратегией

76. Набор качественных положений, в обобщенной форме раскрывающей то, чему решила посвятить себя фирма:

a. Миссия
b. Стратегия
c. Цель
d. Функция

77. Что называется миссией?

a. процесс формирования необходимых стимулов
b. распределение полномочий и ответственности
c. перечень текущих направлений деятельности предприятия
d. конечный результат, которого стремится достичь организация

78. Цели организации вытекают из:

a. Миссии
b. Стратегии

c. Функции
d. Метода

79. Анализ внешней среды — это:
a. определение демографических тенденций развития;
b. учет действия правительства в деятельности организации;
c. контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для организации;
d. организация работы по анализу рынка сбыта.

80. Каков срок выполнения миссии (традиционный)?
a. 15 лет
b. 10 лет
c. 5 лет
d. 1 год

81. Как рассматривается миссия в широком понятии?
a. выбор стратегии предприятия
b. смысл существования предприятия
c. стратегическое планирование предприятия
d. конечное состояние организации

82. Что является первой ступенью переосмысления бизнеса?
a. анализ миссии фирмы
b. положение миссии фирмы
c. итоги миссии фирмы
d. анализ внешнего окружения

83. Положение о миссии действует как катализатор на ...
a. сотрудников
b. поставщиков
c. потребителей
d. все ответы верны

84. В чем заключается особое значение миссии?
a. миссия является основным целевым ориентиром
b. миссия является возможностью осуществления деятельности
c. миссия является точкой опоры для дальнейшего определения целей и задач
d. миссия вытекает из цели

85. Что составляют в сопровождение к Положению о миссии?
a. кодировку
b. расшифровку
c. котировку
d. шифровку

86. По степени важности цели классифицируют на:
a. стратегические и тактические
b. техническими, экономическими, социальными
c. внутренними и внешними
d. общие и специфические

87. По содержанию цели классифицируют на:
a. стратегические и тактические
b. техническими, экономическими, социальными
c. внутренними и внешними
d. общие и специфические

88. По направленности цели классифицируют на:
a. стратегические и тактические
b. техническими, экономическими, социальными
c. внутренними и внешними
d. общие и специфические

89. По характеру формулировки цели классифицируют на
a. стратегические и тактические
b. техническими, экономическими, социальными
c. качественными и количественными
d. общие и специфические

90. По уровню иерархии цели классифицируют на:
a. стратегические и тактические
b. техническими, экономическими, социальными
c. внутренними и внешними
d. общие и специфические

91. Концепцию развития как фирмы в целом, так и по важнейшим направлениям ее деятельности отражают цели:

a. общие
b. специфические
c. технические
d. экономические

92. Цели, которые разрабатываются по основным видам деятельности, в каждом производственном отделении фирмы и могут выражаться в количественных или качественных показателях:
a. общие
b. специфические
c. технические
d. экономические

93. Обеспечение оптимальной рентабельности и устойчивого положения фирмы в целом – это цели:
a. общие
b. специфические
c. социальные
d. экономические

94. Определение рентабельности по каждому отдельному подразделению- это цели :
a. общие
b. специфические
c. социальные
d. экономические

95. Цели филиалов и дочерних компаний, формируемые материнской компанией:
a. общие
b. специфические
c. социальные
d. экономические

96. Объединение юридически и хозяйственно самостоятельных предприятий различных отраслей хозяйства, промышленности, торговых, транспортных и др., во главе которого стоит банк или несколько банков
a. картель

b. трест
c. концерн
d. финансовая группа

97. Что является финансово-промышленной группой?
a. объединение предприятий одной отрасли для снижения удельных затрат на производство
b. объединение финансовых институтов и предприятий под руководством банков
c. форма государственного управления промышленностью
d. экономическая интеграция баков и предприятий различных отраслей

98. Физические или юридические лица, создающие фирму- это
a. Учредители
b. Акционеры
c. Работодатели
d. Наемные работники

99. Физические и юридические лица, владеющие акциями фирмы- это.
a. Учредители
b. Акционеры
c. Работодатели
d. Наемные работники

100. Вопросы, связанные с деятельностью учредителей в процессе создания и функционирования предприятия отражаются в:
a. Учредительном договоре
b. Уставе
c. Контракте
d. Соглашении

101. Принципы деятельности и внутренняя организацию фирмы определяются в :
a. Учредительном договоре
b. Уставе
c. Контракте

d. Соглашении

102. Деление фирм на промышленные, торговые, транспортные, страховые, транспортно-экспедиторские, туристские, инжиниринговые, арендные и др.. относится к классификации по:

a. Виду и характеру хозяйственной деятельности
b. Характеру собственности
c. Принадлежности капитала и контролю
d. Сфере деятельности

103. Частные, государственные, кооперативные фирмы – это критерий классификации по:

a. Виду и характеру хозяйственной деятельности
b. Характеру собственности
c. Принадлежности капитала и контролю
d. Сфере деятельности

104. Государственные предприятия, частное предприятие, полное товарищество ограниченное товарищество акционерное общество: открытого типа; закрытого типа - это критерий классификации по:

a. Виду и характеру хозяйственной деятельности
b. Характеру собственности
c. Принадлежности капитала и контролю
d. Правовому положению

105. Деление фирм на национальные, иностранные и смешанные – этл критерий классификации по:

a. Виду и характеру хозяйственной деятельности
b. Характеру собственности
c. Принадлежности капитала и контролю
d. Сфере деятельности

106. Фирмы, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны являются :

a. Международными
b. Национальными
c. Региональными
d. Местными

107. Фирмы, которые не имеет юридической самостоятельности и не могут вести дела от своего имени, занимающиеся выпуском тех видов продукции, в которой заинтересована материнская компания – это:

a. Филиал
b. Дочерняя компания
c. ассоциированная компания
d. материнской компанией (головной фирмой)

108. Фирмы, которые обладают юридической самостоятельностью, выступают на рынке от своего имени и за свой счет.

a. материнской компанией (головной фирмой)
b. Филиал
c. Дочерняя компания
d. ассоциированная компания

109. Какая фирма не пользуется юридической и хозяйственной самостоятельностью, не имеет собственного баланса, устава, действует от имени и по поручению материнской компании, имеет обычно одинаковое с ней наименование.

a. филиал
b. дочерняя компания
c. ассоциированная компания
d. головная компания

110. Фирма, контролирующая деятельность других компаний, называется

a. филиал
b. материнской компанией (головной фирмой)
c. дочерняя компания
d. ассоциированная компания

111. Разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции и его участников через единый сбытовой орган – это:

a. Пул
b. Синдикат

c. Холдинг
d. Концерн

112. Объединения предпринимателей, предусматривающее распределения прибылей его участников в заранее установленной пропорции:

a. Пул
b. Синдикат
c. Трест
d. Холдинг

113. Объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность:

a. Пул
b. Синдикат
c. Трест
d. Холдинг

114. Объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, патентно- лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества:

a. Пул
b. Синдикат
c. Холдинг
d. Концерн

115. Предприятия различных отраслей промышленности, производственный процесс которого взаимосвязан (горнодобывающие, металлургические и машиностроительные) представляет собой характер:

a. Вертикального объединения
b. Горизонтального объединения
c. Предприятия разных отраслей, не связанных между собой представляет собой характер:
d. Вертикального объединения

116. В каком типе объединении предприятия теряют свою юри-

дическую и хозяйственную самостоятельность:

a. Синдикат
b. Трест
c. Холдинг
d. Концерн

117. Участие в акционерном капитале других фирм называется:

a. производственное сотрудничество
b. Патентно-лицензионное соглашение
c. система участия
d. финансирование

118. Когда все, или почти все акции фирмы принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме соответствует типу контроля через:

a. полную собственность
b. большинство акций
c. механизм соподчинения
d. меньшинство акций

119. Когда происходит владение собственностью на 51% выпущенных акций соответствует типу контроля через:

a. полную собственность
b. большинство акций
c. механизм соподчинения
d. меньшинство акций

120. Когда обладание большинством акций одной фирмы, в свою очередь владеющей контрольным пакетом другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой соответствует типу контроля через:

a. полную собственность
b. большинство акций
c. механизм соподчинения
d. меньшинство акций

121. Когда акции фирмы распылены и достаточно иметь небольшой % их, чтобы иметь контроль над фирмой соответствует типу контроля через:

a. полную собственность
b. большинство акций
c. механизм соподчинения
d. меньшинство акций

122. Когда одни и те же лица занимают руководящие посты (председателей и членов Правления, директоров и управляющих) в различных компаниях и банках:
a. личная уния
b. персональная уния
c. совместное управление
d. Верны ответы «a» и «b»

123. Бизнес-план - это:
a. документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия
b. документ, описывающий стратегию получения конкурентных преимуществ
c. документ, описывающий стратегию развития бизнес-единицы
d. документ, содержащий общую характеристику предприятия

124. Структура бизнес-плана:
a. резюме, отрасль, идея, маркетинг, производство, менеджмент, финансовый план
b. анализ внешней среды, конкурентные преимущества, бюджет
c. персонал, производство, маркетинг и сбыт
d. производство и менеджмент

125. Бизнес-план, в отличие от стратегического плана предприятия:
a. включает не весь комплекс целей предприятия
b. включает весь комплекс целей предприятия
c. включает в себя цели предприятия
d. не включает обзорный раздел

126. Какие функции выполняют государственные органы планирования на макроуровне?
a. осуществляют комплексное исследование рынка
b. планируют темпы и важнейшие пропорции развития страны

c. разрабатывают организационную структуру управления фирмы

d. разрабатывают бизнес-планы предприятия

127. На микроуровне плановые органы должны:

a. определить цели, разрабатывать бизнес-планы для достижения и организовывать их выполнения

b. формировать структуру экономики страны

c. добиваться обеспечение материальной сбалансированности

d. добиваться финансовой сбалансированности

128. Принцип непрерывности планирования предполагает:

a. преемственность планов

b. целевой характер плана

c. приоритетность решения социальных проблем

d. оптимальность

129. Принцип оптимальности предполагает:

a. выбор наилучшего, наиболее эффективного материала

b. определение общей цели системы и подчинение деятельности всех подсистем достижению этой цели

c. балансовую увязку показателей

d. целевой характер плана

130. Интуитивные методы планирования базируются на:

a. интуитивно – логическом мышлении

b. математической теории

c. экономико–статических методах

d. экономико-математических методах

131. Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что:

a. в основу плана закладывается мнение специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом

b. изучаются сложившиеся в прошлом и настоящем устойчивые тенденции развития объекта

c. осуществляется конструирование модели развития объекта

d. используются исторические аналогии

132. Стратегическое планирование – это процесс определения целей и значений показателей по основным направлениям социально-экономического развития страны на:

a. длительную перспективу
b. средний срок
c. краткосрочный период
d. данный момент

133. Цель стратегического планирования заключается в:

a. построения модели будущего развития объекта планирования
b. построения системы научно-обоснованных представлений о возможных состояниях объекта в будущем
c. качественной характеристике объекта
d. в выборе альтернативных путях развития

134. Что является главной целью бизнес-плана

a. получение прибыли
b. расширение предпринимательской деятельности
c. выпуск запланированного объема продукции
d. работа с поставщиками

135. Функциональные составляющие бизнес-плана:

a. являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана
b. основным разделом бизнес-плана является производственный план
c. основным разделом бизнес-плана является план маркетинга
d. основным разделом бизнес-плана является календарный план

136. Краткосрочное планирование – это разработка планов на:

a. 1-2 года
b. 3-5 лет
c. более 5 лет
d. 3 месяца

137. Принцип точности в планировании означает, что

a. планы должны быть разработаны с абсолютной точностью
b. планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия дея-

тельности фирмы

c. Деятельность фирмы планируется в течение определенного периода

d. Проводится анализ возможных источников получения дохода

138. Принцип единства предполагает, что планирование должно иметь:

a. системный характер
b. партисипативный характер
c. Непрерывный характер
d. Статистический характер

139. Объединение фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности – регулирования сбыта – это:

a. картель
b. трест
c. концерн
d. промышленный холдинг

140. Человек, который берет на себя риск за открытие нового дела, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу – это:

a. менеджер
b. предприниматель
c. президент
d. председатель Совета директоров

141. Объединения, которые сами не занимаются производственной деятельностью, а только осуществляют путем системы участия контроль за деятельностью входящих в них предприятий:

a. картель
b. трест
c. концерн
d. промышленный холдинг

142. Определение круга альтернативных стратегий и выбор базовой стратегии в процессе стратегического планирования осуществ-

ляется на этапе:

a. стратегического анализа;
b. целеполагания;
c. контроля.
d. планирования

143. Стратегия, которая направлена на гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке; уровня затрат на исследование рынка; комплекса мероприятий по формированию сбыта и т.д;

a. продуктово-рыночная
b. маркетинговая стратегия
c. конкурентная стратегия
d. внешнеэкономическая

144. Стратегия, направленная на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции и т.д

a. продуктово-рыночная
b. маркетинговая стратегия
c. конкурентная стратегия
d. внешнеэкономическая

145. Стратегия, которая предполагает приобретение акций других компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями, с целью повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли;

a. стратегия поглощения
b. стратегия нововведений
c. стратегия развития
d. маркетинговая

146. Стратегия, которая направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования как фирмы в целом, так и филиалов и дочерних компаний

a. стратегия поглощения
b. стратегия нововведений
c. стратегия развития
d. маркетинговая

147. Стратегия, которая предполагает объединение целей тех-

нической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции;

a. стратегия поглощения
b. стратегия нововведений
c. стратегия развития
d. марктинговая

148. Стратегия, которая предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей;

a. стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности
b. стратегия зарубежного инвестирования
c. стратегия внешнеэкономической экспансии
d. стратегия поглощения

149. Стратегия, которая направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий

a. стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности
b. стратегия зарубежного инвестирования
c. стратегия внешнеэкономической экспансии
d. стратегия поглощения

150. Стратегия, которая направлена на создание заграничного производства, экспорт, в третьи, страны товаров и услуг и т.д

a. стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности
b. стратегия зарубежного инвестирования
c. стратегия внешнеэкономической экспансии
d. маркетинговая

151. Термин «стратегия» означает составную часть военного искусства, представляющую ее высшую область в переводе с:

a. латыни;
b. греческого;
c. английского;
d. немецкого.

152. Стратегия разрабатывается:

a. высшим руководством;
b. всеми уровнями управления;
c. непосредственными исполнителями.
d. средним звеном управления

153. Сбор и переработка информации, которая необходима для принятия обоснованных управленческих решений - это.

a. Информационное обеспечение
b. Информационное ограничение
c. Информационная перегрузка
d. Информационная нагрузка

154. В современных условиях передача информации о реальном положении деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляется на:

a. базе современной электронно-вычислительной техники
b. договорной основе
c. основе использования неформальных средств
d. на основе использования формальных средств

155. В менеджменте под ВСИ понимается:

a. высшая судебная инстанция
b. внутрифирменная система информации
c. внешняя система исследования
d. внутренняя система исследования

156. Совокупность информационных процессов для удовлетворения потребностей в информации разных уровней принятия решений – это:

a. внутренняя система исследования
b. высшая судебная инстанция
c. внутрифирменная система информации
d. внешняя система исследования

157. Предметом труда менеджера является ... .

a. решение
b. обязательство

c. власть
d. информация

158. Коммуникация «по восходящей»:
a. неформальные: в виде слухов;
b. формальные: от подчиненного к руководителю;
c. осуществляется в виде указов, распоряжений, приказов.
d. из внешней среды к руководителю

159. Что относится к вербальным символам?
a. жесты
b. позы
c. слова
d. обмен взглядами

160. Горизонтальная коммуникация это:
a. коммуникация между отделами на разных уровнях управления
b. коммуникация между отделами на одном уровне управления
c. коммуникация между руководителем и подчиненным
d. коммуникация между руководителем и рабочей группой

161. Коммуникация «по восходящей» осуществляется:
a. от руководителя к подчиненному
b. обмен информацией снизу вверх
c. от руководителя к руководителю на одном уровне управления
d. обмен информацией сверху вниз

162. К семантическим барьерам межличностных коммуникаций относятся:
a. синонимы слов, значение групп слов, неоднозначность словесных указаний
b. жесты,
c. мимика,
d. интонация

163. Проследите правильность коммуникационного процесса:
a. кодирование, передача, зарождение ,идеи, декодирование
b. декодирование, зарождение идеи, передача, кодирование

c. зарождение идеи, кодирование, передача, декодирование
d. ни один из вариантов неправильный

164. Критерием эффективности межличностной коммуникации являются:

a. близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
b. доброжелательная атмосфера общения
c. благоприятный климат в коллективе
d. доброжелательное отношение руководства к коллективу

165. Основная цель коммуникационного процесса:

a. сбор и обработка информации
b. обмен различной информацией
c. обеспечение понимания информации
d. отфильтровывать максимальный объем ненужной информации

166. Коммуникации - это связующий процесс.Они связывают:

a. работников друг с другом и со средствами производства
b. уровни управления
c. организацию в единое целое
d. персонал организации с технологией

167. В теории менеджмента под термином _____ понимается общение, обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания к другому

a. «коммуникация»
b. «координация»
c. «организация»
d. «форум»

168. Сколько основных этапов процесса коммуникаций:

a. 1
b. 2
c. 3
d. 4

169. Лицо, сообщающее информацию и передающее ее – это:

a. Отправитель
b. Получатель
c. Потребитель
d. Продавец

170. Лицо, которому предназначена информация, и который интерпретирует ее.
a. Отправитель
b. Получатель
c. Потребитель
d. Продавец

171. Средством передачи информации является:
a. отправитель
b. канал
c. получатель
d. продавец

172. Решение отправителя, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена является этапом:
a. Зарождения идеи
b. Кодирования и выбора канала
c. Передачи
d. Декодирования

173. Превращение отобранной информации в сообщение с использованием слов, интонаций и жестов является этапом:
a. Зарождения идеи
b. Кодирования и выбора канала
c. Передачи
d. Декодирования

174. Перевод символов отправителя в мысли получателя – это:
a. передача
b. декодирование
c. кодирование
d. канал

175. Третий этап процесса коммуникаций – это:

a. Канал
b. передача
c. Декодирование
d. Зарождение идеи

176. Процесс обмена информацией между двумя и более людьми – это:

a. Координация действий
b. Коммуникации
c. Управление
d. Осуществление функций

177. Неформальные коммуникации – это:

a. Коммуникации между организацией и ее внешней средой
b. Коммуникации между руководителем и подчиненным
c. Слухи
d. обмен информацией между руководителями

178. Основой для принятия решения менеджером является:

a. Планирования действий
b. Координация усилий работников
c. Осуществление функций
d. Информация

179. Совокупность информационных процессов для удовлетворения потребностей в информации разных уровней принятия решений представляет собой:

a. Управленческую внутрифирменную информационную систему
b. Организацию
c. Коммуникации
d. Интеграцию ресурсов компании

180. Результат реализации определенной последовательности шагов или действий в выборе из ограниченного числа возможных альтернатив имеет место в случае:

a. запрограммированного решения
b. незапрограммированного решения

c. интуитивного решения
d. адаптивного решения

181. Внедрение новых технологий и методов управления происходило путем:
a. Обмена информацией между людьми.
b. Войн и торговли между странами.
c. Обмена информацией и торговли между странами
d. Развитием производственных отношений

182. Результатом управленческой деятельности менеджера является:
a. Принятие решения
b. Подготовка информации
c. Фильтрации сообщений
d. Коммуникационный процесс

183. Передача информации без использования слов: жестами, мимикой, внешним видом, позой, манерой поведения и т.п. – это коммуникации:
a. Вербальные
b. Невербальные
c. Формальные
d. Неформальные

184. Использование двусмысленных слов и утверждений в межличностных коммуникациях называется:
a. Эмпатией
b. Семантикой
c. симпатия
d. восприятие

185. Внимание к чувствам других людей и открытость– это:
a. Эмпатия
b. симпатия
c. семантика
d. восприятие

186. Искажение сообщений менеджером непреднамеренно в си-

лу затруднений в межличностных контактах:

a. Сознательное искажение
b. Несознательное искажение
c. Формальное искажение
d. адаптивное искажение

187. Искажение сообщений, когда управляющий не согласен с сообщением и изменяет смысл в своих интересах

a. Сознательное искажение
b. Несознательное искажение
c. Формальное искажение
d. Адаптивное искажение

188. Концепция фильтрации необходима для того, чтобы:

a. с одного уровня на другой направлялись только те сообщения, которые его касаются
b. руководитель не в состоянии был реагировать на всю поступающую информацию
c. руководитель наладил обратную систему связи
d. получать и передавать все сообщения

189. Публикации организации, которые содержат информацию для всех работников по поводу управления, нового вида продукта или услуги – это:

a. Информационные бюллетени
b. Информационные потоки
c. Информационные технологии
d. Информационные передачи

190. Определение того, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали, возможно путем:

a. Обратной связи
b. Фильтрации
c. Семантики
d. Восприятия

191. Вследствие каких межличностных барьеров возникает конфликт между сферами компетенции, основами суждений отправи-

теля и получателя

a. восприятия
b. семантики
c. обмене невербальной информацией
d. некачественной обратной связи
e. плохом слушании

192. Обмен взглядами, выражение лица, улыбки – это:

a. Вербальные символы
b. Невербальные символы
c. Знаки внимания
d. Нет правильного ответа

193. Стратегия разрабатывается:

a. высшим руководством;
b. всеми уровнями управления;
c. непосредственными исполнителями.
d. средним звеном управления

194. К основным функциям управления относится:

a. Планирование
b. организация.
c. Мотивация, контроль,
d. Все вышеперечисленные

195. Разработка базовой стратегии предполагает:

a. определение круга альтернативных стратегий;
b. выбор стратегии, используя инструментарий и модели стратегического анализа;
c. все перечисленное выше.
d. Анализ внешней среды

196. Планирование в крупных организациях осуществляется:

a. «сверху вниз»
b. «снизу вверх»
c. по горизонтали
d. используется смешанная форма.

197. Планирование как функция управления:
a. обеспечивает основу для других функций;
b. осуществляет координацию;
c. это процесс обеспечения организацией своих целей.
d. это процесс выбора стратегии фирмы

198. На установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности направлена:
a. организационная структура
b. система
c. функция
d. метод

199. К высшему уровню управления относятся:
a. Совет директоров, Комитеты, Правление
b. центральными службами
c. отделы
d. оперативно-хозяйственные подразделения

200. К среднему уровню относятся:
a. Совет директоров,
b. Комитеты
c. центральными службами или отделы
d. оперативно-хозяйственные подразделения

201. К низовому уровню относятся:
a. Совет директоров, Комитеты, Правление
b. центральными службами
c. отделы
d. оперативно-хозяйственные подразделения

202. Что находится в компетенции высшего уровня управления:

a. разработка стратегических направлений и целей развития, координация деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений

b. обеспечение эффективности функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений

c. оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли

d. Нет правильного ответа

203. Что находится в компетенции среднего уровня управления:

a. разработка стратегических направлений и целей развития, координация деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений

b. обеспечение эффективности функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений

c. оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли

d. Все ответы верны

204. Что находится в компетенции низового уровня управления:

a. разработка стратегических направлений и целей развития, координация деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений

b. обеспечение эффективности функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений

c. оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений, главной задачей которых является выполнение установленных заданий по выпуску продукции и получению прибыли

d. Нет правильного ответа

205. Что такое центральная служба в ТНК?

a. Служба безопасности

b. отдел

c. сектор

d. высший орган управления

206. Выработку общей политики осуществляет:

a. Правление
b. Совет директоров
c. Комитеты
d. Центральные службы

207. Кто разрабатывает текущую политику фирмы и следит за ее выполнением:

a. Правление
b. Совет директоров
c. Комитеты
d. Центральные службы

208. Кто занимается осуществлением внутрифирменной функциональной координацией, прежде всего при разработке программ долгосрочного развития, увязке деятельности различных звеньев, в процессе достижения главных целей в разных сферах управления:

a. Правление
b. Совет директоров
c. Комитеты
d. Центральные службы

209. Выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития фирмы, исходя из основных направлений ее хозяйственной деятельности – это функция:

a. Правление
b. Совет директоров
c. Комитеты
d. Центральные службы

210. Осуществление текущего планирования – это функция:

a. Правления
b. Совета директоров
c. Комитетов
d. Центральные службы

211. Организации с экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти являются:

a. органическими
b. линейными
c. механистическими
d. функциональными

212. К новым организационным формам в структуре экономики России относятся:

a. тресты
b. ФПГ
c. концерны
d. синдикаты

213. Разделение работы на составляющие ее компоненты - это
a. Горизонтальное разделение труда
b. Вертикальное разделение труда
c. Общее руководство
d. Директивное управление

214. Деятельность по координированию работы других людей- это
a. Горизонтальное разделение труда
b. Вертикальное разделение труда
c. Общее руководство
d. Директивное управление

215. К формированию уровней управления приводит.

a. Горизонтальное разделение труда
b. Вертикальное разделение труда
c. Общее руководство
d. Директивное управление

216. Внутрифирменное организационное подразделение, отвечающее за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких областях хозяйствования и за конечный результат своей деятельности– это:

a. Стратегические центры хозяйствования (СЦХ)
b. Производственные отделения
c. Центральные службы
d. Оперативно-хозяйственные подразделения

217. Производственно-хозяйственная группа, объединяющая два или несколько производственных отделений – это:

a. Высший уровень
b. Средний уровень
c. Низовой уровень
d. Групповой уровень

218. Какие организационные структуры создаются для решения каких-то конкретных, разовых задач и после достижения стоящих перед ними целей ликвидируются ?

a. линейные
b. функциональные
c. проектные
d. матричные

219. В виде чего изображают, когда цели низшего уровня вытекают из целей высшего уровня:

a. Пирамиды
b. Дерева
c. Лестницы
d. купола

220. К адаптированным организационным структурам относятся:

a. функциональная и дивизионная структуры;
b. матричная и проектная структуры;

c. линейная структура
d. все выше перечисленные.

221. Временная структура, созданная для решения конкретной задачи называется:
a. проектной;
b. матричной;
c. функциональной
d. линейной

222. К дивизионным организационным структурам относятся:
a. продуктовая, региональная, структура, ориентированная на потребителя;
b. матричная, проектная, функциональная;
c. продуктовая, региональная, матричная.
d. матричная, проектная

223. Структура, в которой члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, где они работают, называется:
a. матричной;
b. проектной;
c. функциональной.
d. линейной

224. Ситуация: предприятием управляет генеральный директор; в настоящее время на данной фирме осуществляются три программы. Каждой программой руководит директор, они отвечают полностью за материальные, кадровые и финансовые ресурсы своих программ. Какую организационную структуру создал генеральный директор на своем предприятии?
a. Матричная
b. Функциональная
c. Линейная
d. проектная

225. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

a. созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам

b. созданы филиалы предприятия в пяти городах

c. созданы отделы на предприятии, равные по численности

d. созданы цеха на предприятии по производству мягкой мебели, кухонной мебели, офисной мебели

226. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?

a. функциональные отношения
b. линейные отношения
c. материальные отношения
d. отношения управленческого аппарата

227. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов -к высшему звену управления относятся

a. 1,2
b. 2
c. 1,2,3
d. 1

228. . Из перечисленных руководителей: 1) президент; 2) начальник отдела; 3) вице-президент; 4) бригадир; 5) управляющий отделением; 6) мастер – к среднему уровню управления относятся:

a. 4, 6
b. 1, 3
c. 2, 5
d. 3, 6

229. Структуры управления, при которых централизовано планирование и распределение основных ресурсов, а подразделения дифференцируемые по территориальному либо продуктивному признаку, принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, называются:

a. линейно-масштабными
b. матричными
c. дивизиональными
d. бригадными

230. К современным теориям мотивации относятся:
a. содержательные;
b. процессуальные;
c. функциональные
d. верны ответы a,b .

231. Успех, уважение и власть относятся к:
a. первичным потребностям;
b. вторичным потребностям;
c. высшим потребностям
d. все вышесказанное верно.

232. Внутреннее вознаграждение - это:
a. чувство достижения результата, значимости работы, самоуважения;
b. заработная плата, продвижение по службе;
c. символы служебного статуса и престижа;
d. все выше перечисленное.

233. Внешнее вознаграждение — это:
a. чувство достижения результата, значимости работы
b. самоуважение
c. заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа;
d. все выше перечисленное.

234. К содержательным теориям мотивации относятся:
a. иерархия потребностей по А. Маслоу, теория потребности Дэвида,Мак-Клелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга;
b. теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера Лоулера;
c. иерархия потребностей по А. Маслоу, теория потребности Дэвида, Мак Клеланда, теория ожиданий.
d. Все ответы верны

235. Содержательные теории основываются:

a. на идентификации тех внутренних потребностей, которые заставляют действовать человека так, а не иначе;

b. на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

c. На сознании

d. На внешних факторах

236. Процессуальные теории основываются:

a. на определении тех внутренних потребностей, которые заставляют действовать человека так, а не иначе;

b. на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

c. На сознании

d. На внешних факторах

237. Теория ожидания основывается на предположении, что:

a. Конкретная личность оценивает возможность свершения ожидаемого события

b. люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;

c. люди стремятся к удовлетворению 3 потребностей: власть, успех, и
причастность.

d. Соизмерении вознаграждения с потраченными усилиями

238. Теория справедливости основывается на предположении, что:

a. человек направляет свои усилия на достижение какой - либо цели
только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей или достижения цели;

b. люди соизмеряют вознаграждения с затраченными усилиями и соотносят это вознаграждение к вознаграждению других людей, выполняющий аналогичную работу.

c. люди стремятся к удовлетворению 3-х потребностей: власть,

успех, и причастность.

d. Конкретная личность оценивает возможность свершения ожидаемого события

239. Теория потребности ДевидаМак-Клелланда основывается на предположении, что:

a. человек направляет свои усилия на достижение какой - либо цели
только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей или достижения цели;

b. люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;

c. люди стремятся к удовлетворению 3 потребностей: власть, успех, и
причастность.

d. присутствует потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе

240. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

a. теория Абрахама Маслоу

b. модель Портера Лоулера

c. теория Фредерика Герцберга

d. теория Мак-Клелланда

241. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

a. потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе

b. сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения

c. ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения

d. гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

242. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

a. теории ожиданий Врума
b. теории Портера Лоуллера
c. теории приобретенных потребностей Макклеланда
d. теории справедливости Адамса

243. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?

a. потребность в принадлежности
b. потребность в самовыражении
c. потребность во власти
d. потребность в безопасности

244. Какая из перечисленных теорий относится к содержательным теориям мотивации?

a. Модель Портера – Лоулера
b. теория Мак-Клелланда
c. теория ожидания В. Врума
d. теория справделивости

245. Какая из перечисленных теорий относятся к процессуальным теориям мотивации?

a. теория А. Маслоу
b. теория Герцберга
c. Модель Портера – Лоулера
d. теория Мак-Клелланда

246. Комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации называется:

a. мотивацией

b. организацией
c. планированием
d. координацией

247. В мировой практике менеджмента выделяют такие группы теорий мотивации, как…
a. процессуальные и содержательные
b. координационные и регулирующие
c. количественные и качественные
d. детерминированные и стохастические

248. Что лежит в основе процессуальных теорий мотивации?
a. потребности
b. восприятие и познание
c. нужда
d. полномочия

249. К какой из теорий мотивации относятся следующие взаимосвязи: 1) затраты труда – результаты 2) результаты – вознаграждение 3) вознаграждение – валентность

a. Модель Портера-Лоулера
b. Теория Виктора Врума
c. Теория Давида Мак Клеланда
d. теория Ф. Герцберга

250. Естественные и социальные, врожденные и приобретенные, первичные и вторичные, материальные и нематериальные – это
a. мотивы
b. потребности
c. явления
d. принципы

251. Процессуальные теории мотивации основываются:
a. на определении тех внутренних потребностей, которые заставляют действовать человека так, а не иначе
b. на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания

c. на выявлении внутренних резервов человека
d. на использовании современных методов управления производством

252. Пирамида потребностей А.Маслоу имеет:
a. 4 уровня
b. 5 уровней
c. 6 уровней
d. 3 уровня

253. Потребности каких уровней рассматривает Мак-Клелланд

a. высших.
b. Средних
c. Социальны
d. низших

254. Кто разработал следующую классификацию технологий: многозвенные технологии, посреднические технологии, интенсивные технология
a. Дж. Вудворд
b. Дж. Томпсон
c. А. Файоль
d. Ф.Тейлор

255. Британская исследовательница управления Джоан Вудворд занималась исследованием технологий:
a. торговых фирм
b. транспортных фирм
c. производственных фирм
d. консалтинговых фирм

256. Кто разработал следующую классификацию технологий: 1) единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, 2) массовое или крупносерийное производство, 3) непрерывное производство:
a. Дж. Вудворд
b. Дж. Томпсон
c. А. Файоль

d. Ф.Тейлор

257. Двухфакторная теория мотивации принадлежит:
a. А. Маслоу
b. Ф. Герцбергу
c. А. Файолю
d. Ф. Тейлору

258. Какие из приведенных утверждений верны?
a. Теория X/Y основной упор делает на потребности высших уровней.
b. Процессуальные теории мотивации более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом восприятия и познания.
c. Модель Портера- Лоулера построена на основе пирамиды А Маслоу
d. Процессуальные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют думать так, а не иначе

259. Какая потребность стала преобладающей в связи с переходом некоторых развитых стран к постиндустриальному обществу?
a. в безопасности и уверенности в будущем
b. физиологические
c. потребность в самовыражении
d. потребность в уважении

260. На чем базируются процессуальные теории мотивации:
a. только на потребностях людей
b. на нерациональности действий людей во многих случаях
c. кроме потребностей, рассматривают и ожидание людей в данной ситуации
d. на психологических особенностях каждого индивида

261. Руководителей традиционно делят на три категории: технический уровень, управленческий, институциональный согласно классификации:

a. Т. Парсонса
b. П. Друкера
c. Э. Мэйо
d. Ф. Герцберга

262. Согласно общепринятой классификации руководителей делят на -------- уровня управления:
a. 2
b. 3
c. 4
d. 5

263. В виде чего изображают уровни управлении:
a. Лестницы
b. Пирамиды
c. Круга
d. Квадрата

264. Самой малочисленной группой являются руководители:
a. Высшего звена управления
b. Среднего звена управления
c. Низового звена управлении
d. Вертикального звена управления

265. Какому уровню управления в классификации Т. Парсонса соответствует институциональный уровень:
a. Высшему
b. Среднему
c. Низовому
d. горизонтальному

266. Какому уровню управления в классификации Т. Парсонса соответствует техничесий уровень:
a. Высшему
b. Среднему
c. Низовому
d. горизонтальному

267. Какому уровню управления в классификации Т. Парсонса

соответствует управленческий уровень:

a. Высшему
b. Среднему
c. Низовому
d. Вертикальному

268. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации – это:

a. структура организации
b. разделение труда.
c. функции управления
d. система управления

269. Необходимость контроля связана с:

a. неопределенностью внешней среды;
b. неопределенностью возникновения кризисных ситуаций;
c. поддержанием эффективной деятельности;
d. со всем выше названным.

270. К видам контроля относятся:

a. предварительный;
b. текущий;
c. заключительный.
d. все выше названные

271. Процесс контроля включает в себя:

a. установление стандартов, сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами, действия;
b. установление стандартов, измерение результатов, оценка информации о результатах;
c. измерение результатов, передача и распределение информации, оценка информации о результатах.
d. Повышение квалификации работников

272. К основным принципам контроля качества относятся :

a. Поставщики должны быть партнерами

b. Повышение квалификации работников

c. В управлении качеством главное не контроль, а бездефектная работа

d. Все ответы верны

273. Почему необходим контроль:

a. потому что это составная часть работы руководителя;

b. потому что он предупреждает возникновение кризисных ситуаций;

c. потому что с помощью его можно заставлять людей делать то, что им не хочется;

d. все вышеперечисленное верно?

274. В теории различают три типа контроля:

a. всеобщий, выборочный, индивидуальный;

b. предварительный, текущий, заключительный;

c. линейный, функциональный, штабной;

d. на базе норм, стандартов, нормативов.

275. Предварительный контроль осуществляется:

a. до фактического начала работ;

b. в ходе проведения работ;

c. после того как работа выполнена.

d. до планирования

276. Конкретные цели, степень достижения которых подается измерению – это:

a. стандарты;

b. показатели результативности;

c. критерии результативности.

d. примеры

277. Система контроля в организации обычно состоит из:

a. предварительного, текущего и заключительного

b. только из текущего контроля

c. предварительного и заключительного

d. текущего и заключительного

278. Одна из самых популярных типологий предложена К. Ка-

мероном и Р. Куинном, в основу которой положены _____ группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

a. 2;
в. 6;
c. 4;

279. Анализ сильных и слабых сторон деятельности определяется в результате:

a. Бухгалтерского анализа
b. СВОТ - анализа
c. Анализа финансовой устойчивости
d. Анализа платежеспособности

280. СВОТ- анализ переводится как:

a. «мощь», «слабость», «возможности» и «угрозы»
b. «производитель», «оптовый посредник», «розничный посредник» ,«потребитель»
c. «ресурсы», «резервы», «рост», «развитие»
d. «продвижение», «товар», «цена», «качество»

281. Стратегия, направленная на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения конкурентоспособности продукции;

a. продуктово-рыночная
b. маркетинговая стратегия
c. конкурентная стратегия
d. внешнеэкономическая

282. Проведение SWOT - анализа позволяет:

a. определить текущую маркетинговую ситуацию;
b. определить стратегические цели;
c. определить собственный потенциал предприятия;
d. все ответы верны

283. Полномочия расширяются в направлении:

a. более высоких уровней управления;
b. средних уровней управления;
c. низовых уровней управления.

d. все ответы верны

284. Реальная способность действовать или возможность влиять на ситуацию определяется

a. полномочиями;
b. властью;
c. делегированием.
d. ответственность

285. Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному, называются:

a. линейными;
b. штабными;
c. линейно-штабными.
d. горизонтальными

286. Иерархию уровней управления создает:

a. делегирование линейных полномочий;
b. делегирование штатных полномочий;
c. делегирование функциональных полномочий
d. все выше перечисленное.

287. К бюрократическим организационным структурам относятся:

a. функциональная и дивизионная структуры;
b. матричная и проектная структуры;
c. линейная структура
d. все выше перечисленные.

288. Решение-это:

a) Выбор альтернативы.
b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
c) Выбор альтернативы руководителем.
d) Процесс мыслительной деятельности человека.

289. В какой системе человеком не может приниматься решение:

a. технической;
b. биологической;
c. социальной;

d. во всех системах человеком может приниматься решение.

290. . Первый этап разработки решения и организации его выполнения:
a. оценка обстановки;
b. уяснение задачи;
c. расчет времени;
d. ориентирование подчиненных.

291. Формализованное описание того желаемого состояния, достижение которого отождествляется в сознании ЛПР с решением проблемы или задачи, - это:
a. цель;
b. результат;
c. модель;
d. все варианты не верны.

292. Какой метод используется для Off-line обучения?
a. перемещение обучаемого в точку географического расположения образовательного учреждения;
b. использование сетевых технологий;
c. доставка учебных материалов обучаемому для самостоятельной проработки.
d. все варианты не верны.

293. Эффективность УР - это:
a. ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации УР в организации;
b. степень соответствия результатов, полученных от реализации УР, поставленным целям;
c. степень удовлетворенности персонала от разработки и реализации УР;
d. все варианты не верны.

294. Какие виды УР по времени действия выделяют:
a. Стратегические, тактические и оперативные;
b. алгоритмические, эвристические;
c. ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;

d. все варианты не верны.

295. Насыщенность информации - это:
a. соотношение профессиональной и фоновой информации;
b. ценность информации;
c. достоверность информации;
d. все варианты не верны.

296. Что является целью управления организацией?.

a. Достижение организацией конечного результата.

b. Создание необходимых условий для совместной работы коллектива.

c. Согласование, координация совместной деятельности людей.

d. Достижение организацией конечной цели.

297. Объект управления – это:

a. Подсистема управления, воспринимающая управляющие воздействия со стороны субъекта управления;

b. Специалисты, осуществляющие сбор и обработку информации, разработку управленческих решений;

c. Процесс производства и реализации продукции.

d. Целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий

298. Реальная группа –это

a. это группа людей, существующая в общем пространстве и времени и объединенная реальными ощущениями.

b. это группа людей, объединенная для исследования по определенному, выделенному признаку.

c. группа, которая складывается сама по себе исходя из потребностей общества или членов группы.

d. - это социальная общность людей, выделенная и объединенная на основе определенных признаков и действующая совместно в значительных социальных ситуациях.

299. Условная группа – это:

a. это группа людей, существующая в общем пространстве и времени и объединенная реальными ощущениями.

b. это группа людей, объединенная для исследования по опреде-

ленному, выделенному признаку.

c. группа, которая складывается сама по себе исходя из потребностей общества или членов группы.

d. - это социальная общность людей, выделенная и объединенная на основе определенных признаков и действующая совместно в значительных социальных ситуациях.

300. Группа случайно собранных людей, в которой отсутствует сплоченность, нет совместной деятельности, она либо малополезна, либо вредна для общества - это

a. Корпорация
b. Коллектив
c. Слаборазвитая группа
d. Высокоразвитая группа

301. Высшая форма организованной группы, в которой межличностные отношения опосредуются личностно значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности - это

a. Корпорация
b. Коллектив
c. Слаборазвитая группа
d. Высокоразвитая группа

302. К основным характеристикам группы не относится

a. состав (композиция) группы
b. структура группы
c. групповые процессы
d. направленность

303. Под составом понимается следующее:

a. степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем.

b. совокупность устойчивых связей между членами группы, обеспечивающих ее целостность.

c. это процессы коммуникации, интеракции

d. это определенные правила, вырабатываемые группой, принятые ее, и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна.

304. Групповыми нормами называют:

a. степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем.

b. совокупность устойчивых связей между членами группы, обеспечивающих ее целостность.

c. это процессы коммуникации, интеракции

d. это определенные правила, вырабатываемые группой, принятые ее, и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна.

305. На чем складываются ценности группы ?

a. На целенаправленном формировании трудовых коллективов.

b. На моральном стимулировании работников.

c. На использовании методов управления индивидуальным поведением.

d. На основании выработки определенного отношения к социальным явлениям, ее опытом в организации определенной деятельности

306. Что понимают под ценностями?

a. набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни

b. совокупность устойчивых связей между членами группы, обеспечивающих ее целостность.

c. это процессы коммуникации, интеракции

d. нет правильного ответа

307. используя какие механизмы группа добивается от своего члена соблюдения норм ?

a. Санкции

b. Обряды

c. Правила

d. Этикет

308. Формирование психологических малых групп начинается после того, как

a. Сотрудники организации познакомились между собой

b. В группе сложилась определенная система межличностных отношений.

c. Взаимодействие между членами группы начинает носить характер непосредственных контактов

d. Нет правильного ответа

309. Характерной особенностью малых групп является:

a. члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Таким образом, человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя, местоимения мы, у нас, наши, нам и т.п.

b. взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения за поведением друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются, придавая формальным взаимодействиям "человеческую" форму.

c. в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой.

d. Все ответы верны

310. Какая из нижеперечисленных классификаций не является одной из трех наиболее распространенных?

a. деление малых групп на "первичные" и "вторичные"

b. деление на "формальные" и "неформальные"

c. деление на "группы членства" и "референтные группы".

d. деление группы на «большие» и «малые»

311. По психологическим характеристикам различают:

a. группы членства и референтные группы

b. формальные и формальные группы

c. большие и малые группы

d. нет верного ответа

312. Пирамидальная группа является системой:

a. Закрытого типа

b. Открытого типа

c. Случайного характера

d. Все ответы верны

313. Чем характеризуется открытая группа :

a. каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно независимы

b. каждый имеет право на инициативу, обсуждение вопросов идет открыто и совместно

c. работники, находясь в разных местах, осуществляют синхронное движение в одном направлении, даже без обсуждения и согласования, так точно знают, что надо делать, имеют единый образ и модель.

d. Руководитель в таких группах должен заботиться о подчиненных, которые беспрекословно ему подчиняются.

314. Что характерно группе синхронного типа ?

a. каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно независимы

b. каждый имеет право на инициативу, обсуждение вопросов идет открыто и совместно

c. работники, находясь в разных местах, осуществляют синхронное движение в одном направлении, даже без обсуждения и согласования, так точно знают, что надо делать, имеют единый образ и модель.

d. Руководитель в таких группах должен заботиться о подчиненных, которые беспрекословно ему подчиняются.

315. Кто выделил десять ограничений, которые чаще всего препятствуют эффективной работе коллектива?

a. А.Файоль, Муни

b. Ф.Тейлор, Ф. Гилберт

c. Э. Мэйо, Д. Ганнт

d. М.Вудкок, Д.Френсис

316. Основой конфликта между человеком и организационным окружением является …

a. психологическая несовместимость нового человека и организационного окружения

b. несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации

c. несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения

d. неспособность организации изменить свою структуру после

появления в ней нового человека

317. Что относится к нейтральным коммуникационным техникам:

a. игнорирование
b. эгоцентризм
c. поддакивание
d. перефразирование

318. Указать коммуникационную технику, способствующую возникновению конфликта:

a. негативная оценка
b. выспрашивание
c. поддакивание
d. перефразирование

319. Что не относится к коммуникационным техникам, способствующим пониманию партнера:

a. проговаривание
b. перефразирование
c. развитие идеи
d. поддакивание

320. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

a. приспособление
b. уклонение от конфликта
c. совместная деятельность
d. конкурентный стиль

321. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:

a. приспособление
b. уклонение от конфликта
c. совместная деятельность
d. конкурентный стиль

322. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда

индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:

a. приспособление
b. уклонение от конфликта
c. совместная деятельность
d. конкурентный стиль

323. Какой из приемов менее эффективен в борьбе со стрессом нехватки времени:

a. корректировка нагрузки (в том числе путем обращения к руководству)
b. установление приоритетов
c. делегирование
d. работа сверх установленного времени

324. Конфликт это:

a. отсутствие согласия между двумя и более сторонами
b. отсутствие понимания друг друга
c. невыполнение каких-либо обязательств
d. налаживание отношений в организации

325. Какой из перечисленных методов организационного развития всё более часто используется в настоящее время?

a. Метод вмешательства больших групп;
b. Метод формирования команд;
c. Налаживание обратной связи.
d. Подкрепление перемен.

326. На каком из этапов управления изменениями возникает наибольшее сопротивление переменам?

a. На этапе планирования изменений;
b. Осуществления изменений;
c. Осознания необходимости перемен;
d. Подкрепления изменений;

Ответы к тестам:

№ теста	Вариант ответа	№ теста	Вариант ответа	№ теста	Вариант ответа	№ теста	Вариант ответа
1	c	**100**	a	**199**	a	**298**	a
2	a	**101**	b	**200**	c	**299**	b
3	c	**102**	a	**201**	d	**300**	a
4	a	**103**	b	**202**	a	**301**	b
5	c	**104**	d	**203**	b	**302**	d
6	c	**105**	c	**204**	c	**303**	a
7	a	**106**	a	**205**	b	**304**	d
8	c	**107**	a	**206**	b	**305**	d
9	c	**108**	c	**207**	a	**306**	a
10	c	**109**	a	**208**	c	**307**	a
11	c	**110**	b	**209**	b	**308**	b
12	a	**111**	b	**210**	a	**309**	d
13	b	**112**	a	**211**	b	**310**	d
14	a	**113**	c	**212**	b	**311**	a
15	d	**114**	d	**213**	a	**312**	a
16	c	**115**	a	**214**	b	**313**	b
17	d	**116**	b	**215**	b	**314**	c
18	d	**117**	c	**216**	a	**315**	d
19	c	**118**	a	**217**	d	**316**	b
20	b	**119**	b	**218**	c	**317**	c
21	b	**120**	c	**219**	b	**318**	a
22	c	**121**	d	**220**	b	**319**	d
23	b	**122**	d	**221**	a	**320**	b
24	a	**123**	a	**222**	a	**321**	c
25	a	**124**	a	**223**	a	**322**	a
26	d	**125**	a	**224**	a	**323**	d
27	d	**126**	b	**225**	a	**324**	a
28	a	**127**	a	**226**	b	**325**	b
29	d	**128**	a	**227**	d	**326**	b
30	d	**129**	a	**228**	c		
31	b	**130**	a	**229**	c		
32	d	**131**	a	**230**	d		

33	c	**132**	a	**231**	b		
34	a	**133**	b	**232**	a		
35	b	**134**	b	**233**	c		
36	a	**135**	a	**234**	a		
37	c	**136**	a	**235**	a		
38	c	**137**	a	**236**	b		
39	a	**138**	c	**237**	a		
40	b	**139**	a	**238**	b		
41	a	**140**	b	**239**	c		
42	d	**141**	d	**240**	b		
43	d	**142**	a	**241**	c		
44	c	**143**	b	**242**	a		
45	b	**144**	c	**243**	c		
46	a	**145**	a	**244**	b		
47	b	**146**	c	**245**	c		
48	d	**147**	b	**246**	a		
49	c	**148**	a	**247**	a		
50	a	**149**	b	**248**	b		
51	a	**150**	c	**249**	b		
52	b	**151**	b	**250**	b		
53	b	**152**	a	**251**	b		
54	d	**153**	a	**252**	b		
55	d	**154**	a	**253**	a		
56	b	**155**	b	**254**	b		
57	a	**156**	c	**255**	c		
58	b	**157**	d	**256**	a		
59	d	**158**	b	**257**	b		
60	c	**159**	c	**258**	b		
61	a	**160**	b	**259**	c		
62	b	**161**	b	**260**	c		
63	c	**162**	a	**261**	a		
64	a	**163**	c	**262**	b		
65	b	**164**	a	**263**	b		
66	d	**165**	c	**264**	c		
67	d	**166**	c	**265**	a		
68	b	**167**	a	**266**	c		

69	c	**168**	d	**267**	b		
70	b	**169**	a	**268**	a		
71	d	**170**	b	**269**	d		
72	c	**171**	b	**270**	d		
73	c	**172**	a	**271**	b		
74	b	**173**	b	**272**	d		
75	b	**174**	b	**273**	b		
76	a	**175**	b	**274**	b		
77	c	**176**	b	**275**	a		
78	a	**177**	c	**276**	b		
79	c	**178**	d	**277**	a		
80	c	**179**	a	**278**	c		
81	b	**180**	a	**279**	b		
82	b	**181**	c	**280**	a		
83	d	**182**	a	**281**	a		
84	c	**183**	b	**282**	d		
85	b	**184**	b	**283**	a		
86	a	**185**	a	**284**	b		
87	b	**186**	b	**285**	a		
88	c	**187**	a	**286**	a		
89	c	**188**	a	**287**	a		
90	d	**189**	a	**288**	a		
91	a	**190**	a	**289**	b		
92	b	**191**	a	**290**	b		
93	a	**192**	b	**291**	a		
94	b	**193**	a	**292**	b		
95	b	**194**	d	**293**	b		
96	d	**195**	a	**294**	a		
97	b	**196**	a	**295**	c		
98	a	**197**	c	**296**	d		
99	b	**198**	A	**297**	A		

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОМАШНЕЙ РАБОТЫ

1. Анализ внешней среды организации, участвующей во внешнеторговой и/или внешнеэкономической деятельности организации.

2. Анализ внутриорганизационных факторов и выявления пределов управляемости ими в процессе функциональной деятельности организации.

3. Характерные особенности анализа и учета внутренних факторов и внешней среды при осуществлении внешнеторговой деятельности организации.

4. PEST- и SWOT- анализ, как средство (и/или методики) учета условий функциональной деятельности организации.

5. Состав и содержание основных функций менеджеров и использование их в обеспечении функциональной деятельности организации (целесообразно рассматривать деятельность конкретных организаций, а функции рассматривать, ограничиваясь используемыми или предлагаемыми).

6. Специфика использования основных функций менеджеров при подготовке и осуществлении внешнеторговой (внешнеэкономической) деятельности.

7. Порядок и содержание работы офис-менеджера (экономиста и менеджера-международника) в системе разработки «дерево целей» организации.

8. Специфика работы менеджера-(экономиста-)-международника с основными элементами системы управления.

9. Порядок и содержание работы менеджера при формировании общих планов организации и ее внешнеторговый (внешнеэкономической) деятельности

10. Использование составляющих функции организация работ менеджерами для подготовки к реализации планов компании.

11. Особенности мотивации, коммуникаций и воспитание личностных качеств в сотрудниках, участвующих во ВЭД и ВТ.

12. Специфика делегирования полномочий менеджерами различных иерархических уровней организации.

13. Система контроля и содержание процесса моделирования состава и характера контрольных функций в организации.

14. Система рисков в организации, участвующий во ВЭД и ВТ.

15. ВЭД и ВТ в кризисных условиях, характерные для России

(можно по отраслям деятельности и/или характерным рынкам).

16. Характерные особенности менеджерской подготовки экономиста-международника.

17. Менеджмент человеческих ресурсов во ВЭД и ВТ деятельности.

18. Характерные особенности лидерской подготовки экономиста-международника.

19. Содержание работы экономиста-международника по преодолению кризисных составляющих в современных условиях.

20. Специфика работы экономиста-международника в государственных структурах (формирование и укрепление имиджа).

ЛИТЕРАТУРА

Основная и дополнительная литература

1. Абдуллаева Т.К., Муллахмедова С.С., Гамидуллаев Р.Б. Теория менеджмента / Т.К. Абдуллаева, С.С. Муллахмедова, Р.Б. Гамидуллаев. – Махачкала: ДГТУ, 2018. – 595 с.

2. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. - 435 с.

3. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент: прикладные аспекты. — М.: Юрайт. 2023. - 348 с.

4. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Прикладные аспекты менеджмента. — М.: Юрайт. 2023. - 348 с.

5. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Теоретические основы менеджмента. — М.: Юрайт. 2023. - 321 с.

6. Алабина Т. А., Грентикова И. Г., Юшковская А. А. Банковский менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 108 с.

7. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт. 2024.= 260 с.

8. Андрущенко Е. Ю. Менеджмент в сфере академической музыкальной культуры и современные event-технологии. Учебно-методическое пособие. — М.: Планета музыки. 2024. - 84 с.

9. Архипов А. П. Финансовый менеджмент страховых организаций. — М.: Юрайт. 2023. - 362 с.

10. Астахова Н. И., Москвитин Г. И. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. - 423 с.

11. Афоничкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г. Финансовый менеджмент в 2 частях. Часть 1. Методология. — М.: Юрайт. 2023. 218 с.

12. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.

13. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 368 с.

14. Белая М. Н. Интегрированная система менеджмента: разработка, внедрение и сертификация. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2024. - 336 с.

15. Бузукова Е. А. Категорийный менеджмент. Теоретические основы. — М.: Юрайт. 2023. - 182 с.

16. Ващенко Т. В., Восканян Р. О. Международный финансовый менеджмент. — М.: Проспект. 2022. 112 с.

17. Веснин В. Р. Менеджмент. 4-е изд.. — М.: Проспект. 2024. =- 16 с.

18. Водопьянова Н. Е. Стресс-менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. - 284 с.

19. Гапоненко, А. Л. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 396 с.

20. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.

21. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. — 352 с.

22. Грушенко, В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В. И. Грушенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 288 с.

23. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. - 84 с.

24. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 182 с.

25. Егоренко А. О. Тайм-менеджмент. Учебник для вузов. — М.: Лань. 2024. - 148 с.

26. Енченко И. В. Экономика и менеджмент физической культуры и спорта: менеджмент физкультурно-оздоровительных услуг. — М.: Лань. 2023. - 88 с.

27. Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера: научно-популярное издание / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва: Логос; Нижний Новгород: НИЭМ, 2020. — 376 с.

28. Егоршин, А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 388 с.

29. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управ-

ление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 319 с.

30. Заборовская С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. — М.: Юрайт. 2024. - 181 с.

31. Зельдович Б. З. Менеджмент в медиаиндустрии. — М.: Юрайт. 2023. - 294 с.

32. Зуб А. Т. Кризисный менеджмент. Учебник для вузов. — С-Пб.: Питер. 2024. - 304 с.

33. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 376 с.

34. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 305 с.

35. Иванова, Т.Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.

36. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.

37. Иванова И. А., Сергеев А. М. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 328 с.

38. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. - 332 с.

39. Инновационный менеджмент / под ред. В. А. Антонца, Б. И. Бедного. — М.: Юрайт. 2024. - 304 с.

40. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами / под ред. А .П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — М.: Юрайт. 2023. - 314 с.

41. Информационные технологии в менеджменте / под ред. Е. В. Майоровой. — М.: Юрайт. 2024. - 349 с.

42. Карпов А. В. Психология менеджмента. — М.: Юрайт. 2024. - 482 с.

43. Коленько С. Г. Менеджмент в социально-культурной сфере. — М.: Юрайт. 2024. - 371 с.

44. Коленько С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства.

— М.: Юрайт. 2024. - 371 с.

45. Колосова О. Г. Компенсационный менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2024. - 128 с.

46. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология менеджмента. Теория и практика. — М.: Юрайт. 2023. - 369 с.

47. Коргова М. А. Менеджмент организации. — М.: Юрайт. 2024. - 207 с.

48. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2024. - 207 с.

49. Коргова М. А., Салогуб А. М. Менеджмент. История менеджмента. — М.: Юрайт. 2023. - 168 с.

50. Коротков Э. М. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 567 с.

51. Красильников С. А., Красильников А. С. Менеджмент. Управление холдингом. — М.: Юрайт. 2024. 170 с.

52. Круи Майкл, Гэлаи Дэн, Минасян В. Б. Основы риск-менеджмента. — М.: Юрайт. 2024. 389 с.

53. Кнышова, Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е.Н. — Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 304 с.

54. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 197 с.

55. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 566 с.

56. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии: учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 108 с.

57. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 217 с.

58. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 175 с.

59. Маслова, Е. Л. Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями / Е. Л. Маслова. — 4-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 256 с.

60. Менеджмент: учебник для среднего профессионального

образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020.

61. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 384 с.

62. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 313 с.

63. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 448 с.

64. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.

65. Менеджмент: век XXI: сб. статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 352 с.

66. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 276 с.

67. Менеджмент: организационное поведение: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 301 с.

68. Менеджмент: традиционные и современные модели: справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.]; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 474 с.

69. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности : монография / И. И. Белолипцев, С. А. Горбатков, А. Н. Романов, С. А. Фархиева; под ред. А. Н. Романова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. — 299 с.

70. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. - 337 с.

71. Основы современного управления: теория и практика: учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 526 с.

72. Понуждаев, Э.А. Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах: учебное пособие / Э. А. Понуждаев. — 3-

е изд., стер. — Москва: Флинта, 2021. — 150 с.

73. Райченко, А.В. Общий менеджмент: учебник / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 384 с.

74. Рассказов, С.В. Корпоративное управление: учебник / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова, П.П. Дерюгин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 338 с.

75. Рыжиков, С.Н. Менеджмент: методы управления: учебное пособие / С.Н. Рыжиков. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 202 с.

76. Семенов, А.К. Этика менеджмента: учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 7-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 270 с.

77. Семенов, А.К. Теория организации: учебник для бакалавров / А.К. Семенов, В. И. Набоков. — Москва: Дашков и К, 2021. — 356 с.

78. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. — М.: Юрайт. 2024.- 270 с.

79. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О.Б. Зильберштейн. — Москва: РГУП, 2019. — 140 с.

80. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. - 334 с.

81. Титов В. Н., Суханова Г. Н. Теория и история менеджмента. — М.: Юрайт. 2024. - 488 с.

82. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2023. - 313 с.

83. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.

84. Тихомирова, О.Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми: монография / О.Г. Тихомирова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 178 с.

85. Трофимова, Л.А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 335 с.

86. Финансовый менеджмент / под ред. Л. С. Леонтьевой. — М.: Юрайт. 2023. - 288 с.

87. Финансовый менеджмент: проблемы и решения / под ред. А. З. Бобылевой. — М.: Юрайт. 2023. - 796 с.

88. Фролов Ю. В., Серышев Р. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов. — М.: Юрайт. 2024. - 155 с.

89. Хотяшева О. М., Слесарев М. А. Инновационный менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. - 327 с.

90. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 370 с.

91. Чертыковцев В. К. Производственный и операционный менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. - 76 с.

92. Чуев С. В. Политический менеджмент. Коммуникативные технологии. — М.: Юрайт. 2024. - 245 с.

93. Шарапова, Т.В. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 210 с.

94. Шароватов, Ю.М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 243 с.

95. Шадурская М. М., Смородина Е. А., Торопова И. В. Корпоративный налоговый менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. - 241 с.

96. Шарапова Т. В. Основы менеджмента. — М.: Юрайт. 2023. - 209 с.

97. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. - 296 с.

98. Эффективное управление организационными и производственными структурами: монография / О. В. Логиновский, А.В. Голлай, О. И. Дранко [и др.]; под ред. О.В. Логиновского. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

Электронно-библиотечная система

99. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535840 (дата обращения: 02.11.2024).

100. Лихолетов, В. В. Управление организацией (предприятием). Эвристические методы решения задач и принятия управленческих решений : учебное пособие / В. В. Лихолетов. - Москва ; Волог-

да : Инфра-Инженерия, 2024. - 192 с. - ISBN 978-5-9729-2043-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2172474 (дата обращения: 02.11.2024). – Режим доступа: по подписке.

101. Лихолетов, В. В. Управление организацией (предприятием). История, теоретические основы и перспективы: учебное пособие / В. В. Лихолетов. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2024. - 272 с. - ISBN 978-5-9729-2036-5. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2172473 (дата обращения: 02.11.2024). – Режим доступа: по подписке.

102. Старожук, Е. А. Основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Е. А. Старожук, А. С. Красникова, М. Н. Кочетков ; под. ред. Е. А. Старожука. - 2-е изд., испр. - Москва : Издательство МГТУ им. Баумана, 2018. - 44 с. - ISBN 978-5-7038-5048-0. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2165903 (дата обращения: 02.11.2024). – Режим доступа: по подписке.

103. Nabok, O. Team Rules: Managing Change in the Digital Era / O. Nabok. - Москва: Альпина ПРО, 2024. - 194 с. - ISBN 978-5-2060-0248-5. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2180228 (дата обращения: 02.11.2024). – Режим доступа: по подписке.

Интернет – ресурсы

http://www.aup.ru/	Портал по менеджменту, маркетингу, экономике и финансам, финансовому менеджменту и инвестициям
http://www.e-xecutive.ru/	Сообщество эффективных менеджеров
http://www.iteam.ru/	Технологии корпоративного управления
http://www.top-manager.ru/	Журнал для руководителей
http://www.dis.ru/manag/	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом
http://www.mx4.ru/	Менеджмент и маркетинг (методические материалы)
http://eup.ru/	Экономика и управление на предприятиях
http://www.cfin.ru/	Корпоративный менеджмент - Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-план
http://www.rjm.ru/	Российский журнал менеджмента

http://ecsocman.edu.ru/	Федеральный образовательный портал – Экономика, социология, менеджмент
http://www.12manage.com/	Модели и методы менеджмента
http://www.estidea.ru/	Оригинальные управленческие идеи

СВЕТЛАНА СЕРГОЕВНА МУЛЛАХМЕДОВА
РАМСИЯТ ДЕМИРОВНА ШАХПАЗОВА
ТАТЬЯНА ВИКТОРОВНА МАГОМЕДОВА
ЗАУР ЗАЛУМХАНОВИЧ ОМАРОВ

Учебное пособие по дисциплине «Менеджмент»