

Международный консорциум «Электронный университет»

*Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики*

Евразийский открытый институт

Е.П. Гусева

Менеджмент

Учебно-методический комплекс

Москва 2008

УДК 65.014
ББК 65.290-2
Г 962

Гусева Е.П. **МЕНЕДЖМЕНТ:** Учебно-методический комплекс. –
М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 416 с.

ISBN 5-374-00029-2

© Гусева Елена Петровна, 2008
© Евразийский открытый институт, 2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

Сведения об авторе. Сведения о дисциплине	6
Предисловие к первому изданию	12
Предисловие ко второму изданию	15
Глава 1. Эволюция концепций менеджмента.....	17
1.1. Сущность менеджмента и эволюция его теории и практики	18
1.2. Особенности российского менеджмента	26
1.3. Современный менеджер и его креативное образование	38
Тест	54
Практикум.....	58
Глава 2. Организация как система управления	65
2.1. Жизненный цикл и типы организаций	66
2.2. Стратегическое управление организацией.....	79
2.3. Формальные и неформальные группы в организации	82
2.4. Интернет-инкубатор как новая для России форма организации	87
Тест	95
Практикум.....	100
Глава 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм ...	107
3.1. Планирование	108
3.2. Виды организационных структур управления и принципы проектирования структуры управления организацией.....	117
3.3. Мотивация	130
3.4. Контроль	141
Тест	148
Практикум.....	152
Глава 4. Методы менеджмента	159
4.1. Экономико-статистические методы	160
4.2. Организационно-распорядительные методы	167
4.3. Социально-психологические методы.....	172
Тест	190
Практикум.....	195

Глава 5. Решения в менеджменте	205
5.1. Требования к решениям и их классификация	206
5.2. Этапы принятия решений и оценка их эффективности	212
Тест	223
Практикум	227
Глава 6. Принципы управления персоналом	233
6.1. Особенности подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов-маркетологов	234
6.2. Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда	243
Тест	246
Практикум	251
Глава 7. Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство	259
7.1. Формы власти и влияние	260
7.2. Основные теории лидерства	263
7.3. Самоменеджмент	265
7.4. Органические функции руководителя и адаптация стилей руководства к деловым ситуациям	268
Тест	281
Практикум	285
Глава 8. Управление конфликтами, стрессами и изменениями	291
8.1. Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией	292
8.2. Сущность управления стрессами и изменениями в организации	309
Тест	318
Практикум	322
Глава 9. Оценка эффективности управления	329
9.1. Показатели эффективности управления и подходы к их расчету	330
9.2. Различные методики оценки эффективности управления	337
Тест	347
Практикум	352

Методические рекомендации по выполнению курсовой и контрольной работ.....	357
Тематика курсовых работ, рефератов или эссе.....	367
Подведение итогового контроля	372
Варианты контрольной работы	372
Вопросы к экзамену.....	387
Итоговый тест.....	390
Список литературы.....	400
Глоссарий.....	403

1. Сведения об авторе

Гусева Елена Петровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры ОМ и СФ МЭСИ. Трудовой стаж в МЭСИ – более 36 лет. Специалист в области менеджмента, микроэкономической статистики, экономики и статистики предприятия.

Перечень научных трудов автора за последние десять лет:

1. Гусева Е. П. (Соавтор). Статистический словарь. – М.: Финстатинформ, 1996. – 479 с.,
2. Гусева Е. П. Управление производством на малом предприятии: Учебно-практическое пособие. – М.: МЭСИ, 1997. – 114 с.
3. Гусева Е. П. Цикл производственного менеджмента (в соавторстве с Ильенковой С.Д.) . В кн. Производственный менеджмент: Учебник. /Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 и 2002. – 583 с.
4. Гусева Е. П. Управление производством на малом предприятии: Учебно-практическое пособие. 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: МЭСИ, 2001. – 232 с.
5. Гусева Е. П. История жизни выдающегося статистика Дмитрия Васильевича Савинского // Вопросы статистики – 2002, №8 – 69-72 с.
6. Гусева Е. П. Микроэкономическая статистика: Руководство по изучению дисциплины. – М.: МЭСИ, 2003. – 51 с.
7. Гусева Е. П. Микроэкономическая статистика: Банк тестов. – М.: МЭСИ, 2003. – 24 с.
8. Гусева Е. П. Микроэкономическая статистика: Практикум. – М.: МЭСИ, 2003. – 14 с.
9. Гусева Е. П. (Соавтор). Микроэкономическая статистика: Учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2003. – 308 с.
10. Гусева Е. П. Микроэкономическая статистика: Обзорная презентация всего курса. – М.: МЭСИ, 2003. – 15 с.
11. Гусева Е. П. «Основы менеджмента» Банк тестов по курсу. – М.: МЭСИ, 2003. – 24 с.
12. Гусева Е. П. «Основы менеджмента» Практикум по курсу. – М.: МЭСИ, 2003. – 8 с.
13. Гусева Е. П. «Основы менеджмента» Презентация курса. – М.: МЭСИ, 2003. – 15 с.
14. Гусева Е. П. К 100-летию со дня рождения видного деятеля статистики Глеба Ивановича Бакланова // Вопросы статистики. – 2003, №10. – 75-82 с.

15. Гусева Е. П. Статистика производства и реализации продукции (в соавторстве с Ильенковой С.Д.). В кн. Микроэкономическая статистика: Учебник /Под. ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 544 с.
16. Гусева Е.П. Менеджмент: Учебная программа по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 15 с.
17. Гусева Е. П. Менеджмент: Практикум по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 65 с.
18. Гусева Е. П. Менеджмент: Банк тестов по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 57 с.
19. Гусева Е. П. Менеджмент: Учебное пособие по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 173 с.
20. Гусева Е. П. Менеджмент: Сборник презентаций по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 236 с.
21. Гусева Е. П. Менеджмент: Руководство по изучению дисциплины. – М.: МЭСИ, 2005. – 61 с.
22. Гусева Е. П. Менеджмент: Электронный учебник. – М.: МЭСИ. СДО Кампус, 2005. – 201 с.
23. Гусева Е.П. Менеджмент: учебно-практическое пособие. – М. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. 2006. – 298с.
24. Гусева Е.П. Экономика и статистика предприятия. Банк тестов. – М.: МЭСИ, 2006. – 24 с.
25. Гусева Е.П. Экономика и статистика предприятия. Практикум. М.: МЭСИ, 2006. – 24 с.

2. Цели, задачи, необходимый объем знаний для изучения данной дисциплины, основные виды занятий и формы активных методов обучения

2.1. Цели преподавания дисциплины

К целям преподавания менеджмента относятся:

- формирование у студентов научных фундаментальных теоретических знаний в области менеджмента;
- приобретение студентами системных практических навыков выполнения основных функций менеджмента;
- овладение методами менеджмента;

- ознакомление студентов с механизмом принятия решений и оценкой их эффективности;
- выработка умений в управлении персоналом, в управлении конфликтами, стрессами и изменениями;
- обоснование необходимости оценки эффективности управления.

2.2. Задачи менеджмента

Задачи менеджмента, не зависящие от того или иного объекта управления, а обусловленные содержанием управленческой деятельности:

- изучение понятия, закономерностей, принципов, основных категорий менеджмента и эволюции его теории и практики;
- изучение особенностей российского менеджмента;
- характеристика современного менеджера и его креативного образования;
- разработка и совершенствование стратегического управления организацией, ее формальных и неформальных групп, основных функций (планирования, организации, мотивации, контроля);
- ознакомление с Интернет-инкубатором как новой для России формой организации;
- научить использовать методы менеджмента:
 - экономико-статистические;
 - организационно-распорядительные;
 - социально-психологические;
- развить навыки принятия решений;
- научить принципам управления персоналом, стилям руководства, самоменеджменту;
- привить навыки управления конфликтами, стрессами, изменениями и оценки эффективности управления.

2.3. Необходимый объем знаний для изучения данной дисциплины

Для качественного усвоения теоретического материала и приобретения практических навыков слушатели должны предварительно изучить такие предметы, как:

- бухгалтер;

- денежное обращение и кредит;
- история экономики;
- макроэкономика;
- маркетинг;
- мировая экономика;
- основы бизнеса;
- основы Интернет-экономики;
- ряд других предметов в рамках различных программ.

2.4. Основные виды занятий и формы активных методов обучения

- лекции:
 - традиционные лекции;
 - с использованием нетрадиционных технологий (презентации в формате MS Power Point; источники из глобальной компьютерной сети Интернета; работа с информацией посредством MS Outlook);
- семинары и практические занятия:
 - традиционные семинары;
 - работа с документами, например, должностными инструкциями.
- в среде e-learning:
 - форум;
 - сетевое тестирование.

3. Знания и умения после изучения данной дисциплины

- ознакомление с сущностью менеджмента, эволюцией его теории и практики, особенностями российского менеджмента; креативным образованием менеджера;
- знание организации как системы управления, ее жизненного цикла, типов организаций, стратегического управления, формальных и неформальных групп в организации; Интернет-инкубатора как новой для России формы организации;
- умение выполнять функции и применять методы менеджмента;
- овладение принципами управления персоналом, особенностями подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов-маркетологов; принципами проектирования оптимальных систем мотивации труда;

- понимание форм власти, влияния, основных теорий лидерства, самоменеджмента, органических функций руководителя и адаптации стилей руководства к деловым ситуациям;
- знание основ концепций конфликта, сущности управления конфликтными ситуациями, стрессами и изменениями в организации;
- умение оценивать эффективность управления.

4. Сферы профессионального применения:

Менеджеры – это:

- руководители различных уровней, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации;
- наемные работники, занимающие руководящие должности в организации;
- главные ресурсы каждой организации, от качества и эффективности труда которых во многом зависят результаты деятельности любой организации, её конкурентоспособность.

Сферы профессиональной деятельности менеджеров:

*работа менеджером, специалистом–маркетологом или руководителем подразделения:

- аутсорсинговой фирмы;
- бизнес–инкубатора;
- Интернет-инкубатора;
- венчурного предприятия;
- корпорации (транснациональной, межгосударственной, государственной, региональной); (ассоциации, картеля, конгломерата, консорциума, концерна, синдиката, треста, ФПГ, холдинга); (отраслевой, диверсифицированной); (коммерческой, некоммерческой);
- компании;
- корнера;
- любой малой, средней, крупной и сверхкрупной организации;
- создание собственного бизнеса;
- продолжение обучения (аспирантура);
- преподавание в учебном заведении.

5. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

№ темы	Название темы	Всего часов	В том числе		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
1.	Эволюция концепций менеджмента	10	4	4	2
2.	Организация как система управления	6	2	2	2
3.	Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм	10	4	4	2
4.	Методы менеджмента	10	4	4	2
5.	Решения в менеджменте	10	4	4	2
6.	Принципы управления персоналом	10	4	4	2
7.	Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство	10	4	4	2
8.	Управление конфликтами, стрессами и изменениями	10	4	4	2
9.	Оценка эффективности управления	10	4	4	2
	Итого:	86	34	34	18

Предисловие к первому изданию

Учебно-практическое пособие по дисциплине «Менеджмент» является одним из элементов учебно-методического комплекса (УМК).

Цель данного учебно-практического пособия – оказать помощь всем заинтересованным лицам в изучении и закреплении знаний по дисциплине «Менеджмент».

Прежде чем приступить к изучению практикума и банка тестов необходимо ознакомиться с настоящим учебным пособием, руководством по изучению дисциплины (Study Guide – SG), учебной программой по дисциплине и сборником презентаций.

Важно усвоить содержание, логику и структуру учебно-практического пособия, что будет способствовать адекватному восприятию вопросов банка тестов и практикума, правильности ответов на них. Знание содержания перечисленных элементов УМК поможет с меньшими затратами времени верно отвечать на контрольные и дискуссионные вопросы, уяснить учебные (реально существующие) ситуации, решить задачи.

Данный курс «Менеджмент» включает девять связанных между собой глав. Изучать его могут в первую очередь слушатели системы дистанционного образования (СДО) и дополнительного образования по специальности 061500, квалификации «специалист – маркетолог» и все заинтересованные лица.

В первой главе курса студенты нашего Вуза знакомятся с понятием, сущностью, закономерностями, принципами, основными категориями менеджмента, с эволюцией концепций менеджмента, краткой историей его развития и особенностями российского менеджмента.

Вторая глава посвящена изучению темы «Организация как система управления». Определенное внимание уделено жизненному циклу и типам организаций, стратегическому управлению, а также формальным и неформальным группам в организации, формирование и функционирование которых представляет собой динамичный процесс.

В третьей главе рассмотрены основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), их взаимосвязь и динамизм.

Четвертая глава посвящена особенностям методов менеджмента. Эти методы позволяют исследовать социально-экономические явления

посредством сбора информации, ее обработки, характеристики обобщающих показателей и их анализа (экономико-статистические методы); решать организационные проблемы в разных ситуациях (организационно-распорядительные методы); изучать природу человеческих взаимоотношений и искусство управления сотрудниками на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт (социально-психологические методы).

Пятая глава охватывает комплекс проблем, связанных с принятием решений, которые являются важной частью любой управленческой деятельности. Решение рассматривается как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, посредством которого вырабатывается этот продукт. Уделено внимание требованиям к решениям, их классификации, этапам принятия решений и оценке их эффективности.

Шестая глава посвящена принципам управления персоналом, который может сделать работу успешной, а организацию конкурентоспособной. Внимание акцентировано на особенностях подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов-маркетологов, а также на принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда, чтобы руководствоваться ими в процессе управления персоналом.

В седьмой главе рассматриваются власть как категория управления, определяющая взаимозависимость между сотрудниками организации; влияние как процесс, при котором одна из сторон стремится изменить поведение, отношение и восприятие других сторон. Особое внимание уделено основным теориям лидерства, саморегулированию, стилю руководства и элементам, его определяющим.

Восьмая глава подготовлена с учетом основных тенденций функционирования и развития конфликтов в организации, а также стрессов и изменений. Рассмотрены современные российские и зарубежные концепции в области управления конфликтным взаимодействием людей, сущность управления стрессами и изменениями в организации.

В заключительной, девятой, главе внимание акцентировано на показателях эффективности, подходах к их расчету и на различных методиках оценки эффективности управления. Эффективность управления в узком смысле рассматривается как результативность собственно управленческой деятельности и в широком – эффективность функционирования управляемой системы в целом.

Учебное пособие по курсу «Менеджмент» разработано автором в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования ОПД.Ф.06 «Менеджмент».

Объектом изучения дисциплины являются организации, которыми необходимо управлять, чтобы добиться успеха. В настоящее время управление является доминирующей деятельностью для организации. **Предмет** менеджмента как теория управления охватывает исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организаций, отношений между сотрудниками в процессе управленческой и производственно-коммерческой деятельности, оценку эффективности управления.

Предисловие ко второму изданию

Данное учебно-практическое пособие – это переработанное и дополненное второе издание УПП курса «Менеджмент».

Методика изложения материала, терминология, структура, приоритеты, содержание отражают тенденции и специфику развития теории и практики менеджмента в Российской Федерации.

В основном материал первого издания вошел и во второе издание. Однако второе издание наглядно подтверждает то важное положение, что теория и практика российского менеджмента постоянно развиваются и даже хорошо адаптируемые концепции могут изменяться.

В настоящем издании первая глава содержит три параграфа, а не два, как было в первом издании. Новый третий параграф посвящен важной теме – «Современный менеджер и его креативное образование».

Сегодня все возрастающее значение имеет интеллектуальная деятельность, требующая творчества, вдохновения, культуры и креативного образования. Доминирующим в управлении становится интеллект, который повышает эффективность всех видов деятельности менеджера. Намечается тенденция роста ценности творчества современного менеджера в процессах производственно-коммерческой деятельности организации. Поэтому считаю введение нового параграфа уместным и целесообразным.

Во второй главе данного издания, разработан новый четвертый параграф «Интернет-инкубатор как новая для России форма организации». Деятельность современного менеджера все в большей степени зависит от стремительного развития информационных технологий, инноваций. В России в начале XXI века появился новый вид бизнеса в сфере Интернет-технологий – «Интернет-инкубатор». Его появление и развитие обязаны тому, что интеллектуальная собственность приобретает все большую стоимость и значение. Поэтому будущие специалисты и в первую очередь менеджеры, полагаю, должны быть информированы о перспективах данных инноваций. Обзор выполнен по материалам Интернет-ресурсов.

Главы 3 и 4 несколько переработаны без значительных дополнений.

Глава 5, параграф 5.2. дополнен новым материалом «Понятие принятия решений и их модели», что очень важно, так как принятие решений в менеджменте – своеобразный центр, вокруг которого осуществляется вся деятельность организации.

В остальные главы и параграфы, а также в тесты, практикум и глоссарий внесены дополнения и некоторые коррективы с учетом инноваций в развитии российского менеджмента. Автор не выступает противником богатого опыта американского, японского и другого зарубежного менеджмента, но старается акцентировать внимание на специфике отечественного менеджмента с рациональным использованием в России достижений наиболее экономически развитых стран мира.

Таблица 1

Структура дисциплины

№ Главы	Название главы	Затраты времени в % к итогу
1.	Эволюция концепций менеджмента	14
2.	Организация как система управления	12
3.	Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм	15
4.	Методы менеджмента	12
5.	Решения в менеджменте	9
6.	Принципы управления персоналом	8
7.	Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство	9
8.	Управление конфликтами, стрессами и изменениями	11
9.	Оценка эффективности управления	10
	Итого:	100

Глава 1.

Эволюция концепций менеджмента

**Изучив тему 1, студент должен
знать:**

- а) понятие менеджмента;
- б) закономерности менеджмента;
- в) принципы менеджмента;
- г) основные категории менеджмента.

уметь:

изложить эволюцию теории и практики менеджмента.

приобрести навыки:

характеристики особенностей российского менеджмента в современных условиях; креативного образования менеджера.

При изучении темы 1 необходимо:

Читать главу 1 учебного пособия по менеджменту и лекцию.

Выполнить задание практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 1: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:

1. Эволюция концепций менеджмента;
2. История развития практического менеджмента;
3. Особенности российского менеджмента;
4. Сущность новой управленческой парадигмы в мире и России;
5. Значение менеджмента как вида практической деятельности;
6. Современный менеджер и его креативное образование (студентам, которые решили углублённо изучить тему 1).

Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим.

Питер Дракер

Тысячелетиями накапливаются и вечно живут в слове несметные сокровища человеческой мысли и опыта.

М. А. Шолохов

1.1. Сущность менеджмента и эволюция его теории и практики

Понятие «менеджмент» в фундаментальных трудах российских и зарубежных специалистов чаще всего идентично понятию «управление организацией». Но в некоторых учебных пособиях современных зарубежных и отечественных авторов можно встретить утверждение: «Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент – его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций». Полагаю, что оба определения корректны. Существуют и другие определения.

В менеджменте как процессе выделяют следующие наиболее существенные аспекты:

- 1) выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности (функции менеджмента): планирование, организация, мотивация, контроль;
- 2) принятие и реализация управленческих решений;
- 3) переработка и выработка информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Сущность менеджмента заключается в рациональном управлении использованием организацией таких экономических ресурсов как:

1. Знания – осознанная информация с целью её преобразования, получения результатов, удовлетворяющих общественные и (или) личные потребности и получения максимально возможной прибыли;
2. Предпринимательские способности – умение идти на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукции или услуги; ноу-хау;
3. Информация – сведения о фактах, событиях, явлениях, процессах, людях, предметах независимо от формы предоставления;
4. Труд – целесообразная деятельность человека, направленная на создание с помощью средств производства материальных и других ценностей;
5. Капитал – основной (здания, станки, машины, оборудование и т.д.), оборотный (сырье, материалы и т.д.), задействованный в повседневной деятельности организации;
6. Земля – не только территория под зданиями, сооружениями и т.д. организаций, но и полезные ископаемые, леса, поля и все что там растет, водные ресурсы и другие природные ресурсы, используемые организациями, с целью удовлетворения общественных и личных потребностей и получения максимально возможной прибыли.

Менеджмент – это синтез науки, искусства и опыта по образному утверждению профессора Л.И. Евенко – автора вступительной статьи к учебнику М. Мескон и др. «Основы менеджмента» [16, с.10]*.

Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности только в начале XX века. Закономерность появления в России термина, теории и учебной дисциплины «Менеджмент» специали-

* Здесь и далее все ссылки даны на дополнительную литературу.

сты связывают с реформированием нашей экономики и вхождением России в зону стран с развитой рыночной экономикой.

Во всем многообразии теорий и современной практики американский менеджмент пока остаётся наиболее мощной «управленческой цивилизацией». Менеджмент позволил Америке занять лидирующее положение в мировом сообществе. В США впервые сформировались теория и современная практика менеджмента. Конечно, нельзя слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям практиков, но знать их концепции, безусловно, необходимо, а что-то с учетом конкретных условий и специфики можно использовать в российских организациях.

Принципы менеджмента впервые сформулированы американским инженером и менеджером Фредериком Уинслоу Тейлором в книге «Научная организация труда», «Принципы научного менеджмента» или «Принципы научного управления» в 1911 году. Он считается основателем школы научного менеджмента и автором, прежде всего, четырех принципов управления, получивших название «тейлоризм»:

1. Научный подход к выполнению каждого элемента работы;
2. Научный подход к привлечению, отбору, обучению и тренировке рабочего;
3. Кооперация с рабочими;
4. Разделение ответственности за результаты работы между менеджерами и рабочими.

Основной вклад Ф. У. Тейлора в теорию менеджмента состоял в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, изложив принципы менеджмента. Он сформулировал систематизированную теорию управления организацией, выделив менеджмент как специфический вид работы.

Главным продолжателем, развившим идеи Ф. У. Тейлора, считают руководителя большой французской компании по добыче угля Анри Файоля. Его иногда называют «отцом менеджмента» и создателем школы административного управления. Он сформулировал шесть направлений деятельности администрации производственной организации:

- техническая деятельность (контроль исправности станков, машин, оборудования, инструментов);
- коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);

- финансовая деятельность (поиски капитала и его использование);
- защитная деятельность (обеспечение безопасности);
- эккаунтинг или бухгалтерская деятельность (учёт, контроль, статистика и другие операции);
- администрирование (мотивирование работников, см. 14 принципов менеджмента).

А.Файоль считал, что менеджер должен руководствоваться 14 принципами при решении управленческих задач (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1.

Принципы менеджмента А. Файоля
[Таблица составлена автором на основе 16, с. 68]

№ п/п	Принцип	Содержание принципа
1.	Разделение труда	Специализация труда естественна для человека, поэтому целью разделения труда является выполнение большей по количеству и лучшей по качеству работы при тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.
2.	Полномочия и ответственность	Делегированные полномочия в виде приказа должны сопровождаться ответственностью за оптимальное выполнение порученного дела. Где даются полномочия – там возникает ответственность.
3.	Дисциплина	Необходимо послушание и уважение требований рабочими, а менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.
4.	Единоначалие	Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.
5.	Единство направления	Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

Таблица 1.1. (окончание)

№ п/п	Принцип	Содержание принципа
6.	Подчиненность личных интересов общественным	Интересы организации приоритетны перед интересами одного работника или небольшой группы.
7.	Вознаграждение персонала	В целях обеспечения преданности и верности организации персоналу необходимо платить справедливое вознаграждение за эффективный труд.
8.	Централизация	Лучшие результаты достигаются при оптимальном соотношении централизации и децентрализации. Полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности.
9.	Скалярная цепь	По цепи непосредственных начальников, передаются распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями организации (иерархии).
10.	Порядок	Есть место для всего и все на своем месте.
11.	Справедливость	Доброта должна сочетаться с правосудием.
12.	Стабильность рабочего места для персонала	Большая текучесть кадров снижает эффективность деятельности организации, поэтому персоналу надо создавать условия для долгосрочной работы.
13.	Инициатива	Разработка плана и обеспечение его успешной реализации придают организации силу и энергию.
14.	Корпоративный дух	Союз – это сила, которая является результатом гармонии персонала.

Эволюцию концепций менеджмента можно представить в следующей последовательности (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2.

Систематизированный временной подход к эволюции концепций менеджмента

№ п/п	Сущность подхода к менеджменту	Годы	Главные закономерности, принципы и ключевые положения концепции	Основные категории, используемые и в современном менеджменте
1.	Научное управление	1885–1920	Рационализация выполнения работ на основе наблюдения, замеров, анализа основных компонентов работы (Ф. У. Тейлор).	Научный подход к менеджменту и принципам управления. Использование микрохронометра и кинокамеры
2.	Классическая или административная школа в управлении	1920–1950	Разделение труда в управлении. Построение структуры организации и управления работниками (14 принципов управления Анри Файоля). А. К. Гастев.	Анализ способов выполнения работы с целью ее совершенствования. Оплата труда как важнейший элемент мотивации работающих
3.	Подход с точки зрения человеческих отношений	1930–1950	Коллектив как особая социальная группа (Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо). А. К. Гастев.	Использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства
4.	Поведенческие науки	1950 по настоящее время	Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника (Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг).	Исследование поведения людей в организациях. Отношение к членам организации как к активным и мобильным экономическим ресурсам

Таблица 1.2. (окончание)

№ п/п.	Сущность подхода к менеджменту	Годы	Главные закономерности, принципы и ключевые положения концепции	Основные категории, используемые и в современном менеджменте
5.	Количественный подход	1950 по настоящее время	Применение статистики, экономико-математических методов, моделирования и вычислительной техники (Питер Дракер и другие).	Использование количественных измерений при принятии решений. Применение информационных систем управления и вычислительной техники
6.	Системный и ситуационный подходы	1960 по настоящее время	Взаимосвязь всех компонентов организации. Выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды (Питер Дракер и другие).	Принятие управленческих решений на основе системного изучения всей совокупности ситуационных факторов и современных компьютерных технологий

Подробнее о менеджерах, эволюции управленческой мысли смотрите [16, сс. 36–87] и [20, сс. 12–38].

Практика менеджмента прошла многовековую эволюцию в разных общественно-экономических формациях различных стран мира. Возникновение и развитие практического менеджмента насчитывает примерно 7 тысячелетий, классифицированных на 5 этапов:

I этап, получивший название «религиозно-коммерческого». Его связывают с расслоением высшей касты священников, переформулировавших основополагающие религиозные принципы, о чем мы узнали с появлением письменности. На глиняных табличках, дошедших до нас, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древних обществ Шумерии, Египта, что доказывает существование там практики управления.

II этап – «светско-административный» – связывают с именем вавилонского царя Хаммурапи (1792–1750 г. г. до н. э.). Под его руководством и при непосредственном участии разработан свод законов управления государством, введен вместо религиозного светский стиль управления, усилился контроль и ответственность за выполнение различных видов деятельности. Если на I этапе управление было только на микроэкономическом уровне, то на II этапе оно выходит и на макроэкономический.

III этап – «производственно – строительный» – во времена правления вавилонского царя Новуходоносора II (605–562 г. г. до н. э.). Тогда произошло соединение государственных методов управления с контролем сельскохозяйственного, промышленного и строительного производств. В этот период разработана и внедрена система производственного контроля в зернохранилищах, при строительстве Вавилонской башни, создании висячих садов Симираиды, на текстильных фабриках с применением цветных ярлыков (используемых у нас и сейчас).

Интересные управленческие нововведения были внедрены в Древнем Риме. Например, система территориального управления Диоклегиана (243–316 г.г. н. э.) и административная организация Римской католической церкви, которая до сих пор оценивается как совершенная формальная организация в странах Западной Европы. На этом этапе произошли существенные изменения в специализации основных функций менеджмента, в кадровом менеджменте, в организации системы власти и формировании авторитета управляющих.

IV этап – «профессионального управления». Он связан с зарождением капитализма и индустриального развития в странах Западной Европы. Возникла потребность у предпринимателей в профессиональном управлении производством. Произошло формирование наемного управляющего–менеджера, который еще не стал профессионалом высокой квалификации, т.к. не имел возможности обучаться из-за отсутствия теории менеджмента.

V этап – «рациональной бюрократии» – конец XIX – начало XX века. Управление стало теоретической дисциплиной, начиная с 1911 г. после опубликования Фредериком У. Тейлором книги «Принципы научного управления», традиционно считающегося началом признания менеджмента самостоятельной областью исследования и теорией управления.

В настоящее время термин «Менеджмент» трактуется по-разному. Наиболее общее его определение, на мой взгляд, следующее: менеджмент – это система программно-целевого, системного управления, текущего и перспективного планирования и прогнозирования научно-технических разработок, организации производства, мотивации и контроля, реализации продукции и услуг вследствие изменений внешней среды и рынка с целью повышения эффективности хозяйствования, удовлетворения потребностей рынка и общества в целом (включая социальные), увеличения прибыли.

Рассмотрим особенности российского менеджмента на современном этапе развития нашей страны.

1.2. Особенности российского менеджмента

Постигая теорию, искусство и практику менеджмента, в России особенно ясно осознали его значимость как новой теории, практики и учебной дисциплины, возникших в результате проводимых в нашей стране экономических реформ. Менеджмент «как собирательное от менеджеров» – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. С точки зрения управления в России первоначально условно выделяли три основные модели менеджмента:

1. Модель «**Здорового смысла**», наблюдаемая в последнем десятилетии XX в., во многих организациях так называемых «новых русских». Большая часть этих «менеджеров» до этого были кем угодно: инженерами, экономистами, юристами, программистами – только не профессионалами в управлении. Хорошо ещё, что бизнес в те годы был достаточно простым, менеджмент на первой стадии развития бизнеса тоже был элементарным. Однако по мере роста организаций «здорового смысла» перестало хватать для замещения управленческого профессионализма.

2. Модель «**Западной культуры**» представлена западными организациями стран зрелой рыночной экономики, работающими на российском рынке. Преувеличивать влияние западной культуры менеджмента на российские организации не следует, но нельзя и не замечать некоторых следов воздействия. Например, коренная реконструкция технологической базы менеджмента, которая произошла за последние годы. На вооружении у современного менеджера персональные компьютеры, новейшие системы связи, базы

данных с удаленным доступом, различные программные средства, Internet. Наряду с этим, многие организации восприняли и внешние атрибуты западного менеджмента: элегантность, вежливость сотрудников, хорошую мебель. Но дальше внешней формы, технологического и технического вооружения дело не шло. В последние годы продвижения в сторону собственно западных технологий, корпоративного управления, межгруппового взаимодействия пошли быстрее. Менеджмент стран зрелой рыночной экономики заметно повлиял на форму, техническую сторону и оказывает существенное воздействие на культуру российского менеджмента.

3. Модель «**Традиционных (советских) методов управления**» ещё продолжает функционировать в некоторых организациях Российской Федерации.

Теория и практика российского менеджмента меняются с переходом к новейшим информационным и другим технологиям. В настоящее время можно выделить 3 концепции развития российского менеджмента:

1. Копирования западной теории менеджмента. Она не учитывает особенностей российской ментальности, поэтому бесперспективна.

2. Адаптации западной теории менеджмента к российской специфике. Эта концепция перспективна на данном этапе развития менеджмента в России, но в дальнейшем приоритет будет отдан третьей концепции.

3. Создания российской теории менеджмента с использованием достижений западной и восточной моделей управления и наиболее эффективных аспектов мирового менеджмента – самая перспективная концепция.

Современный российский менеджмент больше ориентируется на то, что наша страна взяла курс на проведение рыночных реформ, обеспечивающих свободу и благосостояние граждан, экономическое возрождение государства, прирост важнейших технико-экономических показателей.

Российский менеджмент должен учитывать объективные потребности реформируемой экономики, общества в целом, а также главные, ключевые моменты, применение которых при построении новой системы управления даёт желаемый результат окончательного перехода к рыночной экономике и осуществление его с наименьшими потерями для общества в целом и каждого гражданина в отдельности.

Распределение, дальнейшая децентрализация менеджмента не предполагает полностью отказа от государственного регулирования социально-экономическими процессами, происходящими на различных уровнях. Рынок не способен решить многие проблемы, связанные с нуждами всего общества, например, экологической безопасностью, социально-экономическим единством России; осуществлением фундаментальных научных исследований, долгосрочных военных программ, особенно в оборонно-промышленном комплексе (ОПК).

Новые взгляды на менеджмент начали формироваться в 70–80 г. г. XX в. после публикации Питера Дракера, который сформулировал следующие базовые принципы менеджмента: ситуационность; системность; социальная направленность; гибкость; адаптивность - приспособление к постоянным изменениям внешней среды, которые часто диктуют организациям разработку новой стратегии и тактики.

Основные черты и тенденции современного российского менеджмента:

1. Специализация;
2. Социализация;
3. Профессионализация;
4. Компьютеризация;
5. Глобализация.

Главные особенности современного российского менеджмента, например:

1. Традиции (технологический подход к управлению, склонность к спонсорству).
2. Научность (высокий научно-интеллектуальный потенциал, прежде всего в ОПК).
3. Опыт (государственного регулирования экономики, освоения высоких технологий).
4. Становление (образования, в том числе креативного и профессиональная подготовка менеджеров).
5. Своеобразие (менталитета, организационной культуры).
6. Предприимчивость (в условиях либеральной экономики).
7. Затруднения (например, в регионально-политическом аспекте).

Существенным фактором повышения результативности менеджмента является специализация управления. В соответствии с

этим можно выделить следующие виды менеджмента, представленные на рис. 1.1.

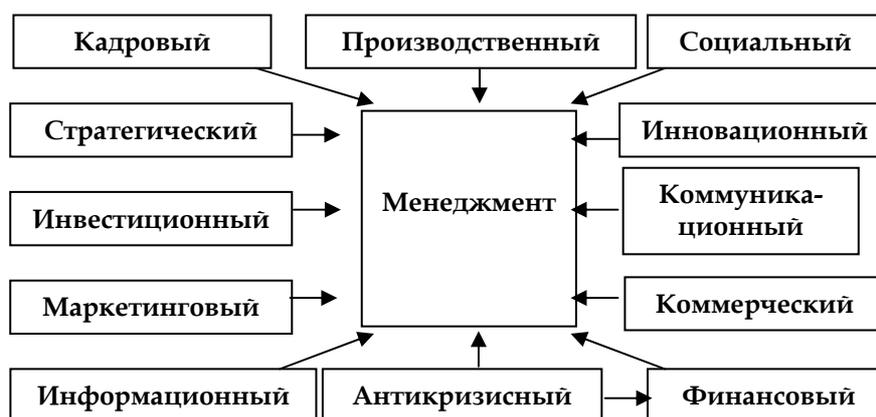


Рис. 1.1. Некоторые виды современного российского менеджмента

Фрагментарно рассмотрим сущность отдельных основных видов современного российского менеджмента.

Кадровый менеджмент – это систематическая, целенаправленная деятельность руководящего состава организации и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Основные задачи кадрового менеджмента:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- поиск, привлечение и отбор персонала;
- найм, обучение и увольнение кадров.

Технология кадрового менеджмента охватывает широкий круг проблем, например:

- правовых;
- нормативно-методических;
- информационных;
- делопроизводственных;
- санкционных.

Правовой аспект кадрового менеджмента имеет все более возрастающее значение в условиях социально-экономических преобразований в нашей стране, потому что нормы трудового права регулируют общественные отношения, затрагивающие права, интересы и ответственность миллионов работников.

Как известно, вхождение нашей страны в мировое сообщество государств, провозглашающих принципы соблюдения прав человека, потребовало в национальном законодательстве Российской Федерации учесть международные стандарты труда, закрепленные нормативными актами Организации Объединенных Наций, конвенциями и рекомендациями Международной организации труда, актами Европейского союза и др. Всё больший общественный интерес проявляется к сравнительным характеристикам уровня развития человеческого потенциала, который по оценкам специалистов, занимающихся проблемами исчисления национального богатства, составляет примерно 67% накопленного национального богатства, рассчитанного в мировом масштабе².

Наиболее успешные, конкурентоспособные организации стран зрелой рыночной экономики применяют в своем кадровом менеджменте активные методы поиска, привлечения, отбора высококвалифицированного персонала, увеличивают затраты на его обучение.

В соответствии с изменениями, происходящими в различных сферах деятельности нашей страны, кардинально меняются цели и задачи отдела кадров. Эти отделы, пройдя путь от формальных вспомогательных структур, какими они были в прошлом, до одной из самых значимых служб в современных организациях, часто используют иностранный опыт, но, к сожалению, не всегда эффективно. Поэтому возникает необходимость создания собственной системы кадрового менеджмента, что требует все новых дополнительных разработок.

Еще Эдвард Деминг подчеркивал: «Только более совершенное управление персоналом может принести необходимые изменения». Принцип приоритетности ценности человека, его прав и свобод пронизывает Конституцию РФ. Эта конституциональная реальность

² Кузнецова Е. В. Направления развития человеческого потенциала в странах с различным уровнем экономического развития // Вопросы статистики. – 2003, №10 с.18.

должна определять практику законотворчества и применения законодательства. Ст. 2 Конституции РФ закрепляет приоритет прав и свобод человека. Среди этих положений находятся и такие социально-экономические права, как право на труд и отдых, право на социальное обеспечение, право на образование и др.

Для всех организаций управление людьми имеет первостепенное значение. Без оптимально отобранных, расставленных и профессионально подготовленных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей. Это утверждение является основополагающим в концепции кадрового менеджмента.

Итальянский мыслитель Томмазо Кампанелла утверждал: «Критерием истины является опыт». В кадровом менеджменте теории и концепции являются отражением обобщенного опыта управления персоналом.

Законодательно установленные критерии трудовых отношений позволяют лучше осознать значимость кадрового менеджмента. Деятельность менеджеров по управлению персоналом превращается в престижную профессию.

Изучив собственный и мировой опыт управления персоналом, автор предлагает схему основных этапов кадрового менеджмента в организации (см. рис. 1.2.).

Для успешной деятельности организации необходим ведущий менеджер по кадрам, направляющий усилия каждого работника и их совокупность на выполнение общих задач, даже когда существующие при этом взаимоотношения не полностью вписываются в рекомендованные руководством рамки.

Каждый руководитель по управлению персоналом должен знать и понимать способы, методы и этапы управления работниками:

Соблюдение конституционных гарантий трудовых прав и свобод, исключаящую любую дискриминацию; Трудового Кодекса РФ, статьи которого вытекают из положений Конституции РФ.

Осуществление кадрового планирования, заключающееся в обеспечении организации необходимой численностью работников и в определении неизбежных при этом издержек.

Поиск и рекрутирование кадров. Привлечение персонала с целью создания необходимого резерва потенциальных кандидатов по всем (особенно руководящим) должностям.

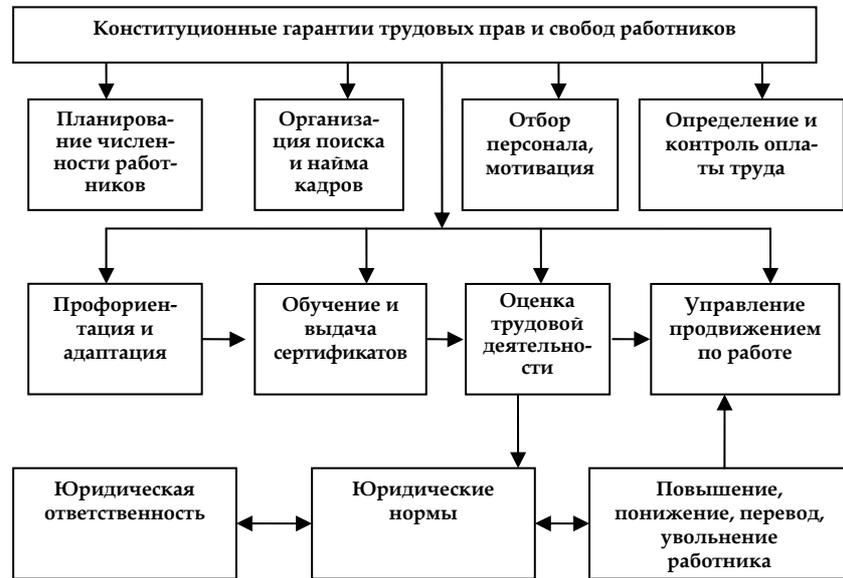


Рис. 1.2. Схема основных этапов кадрового менеджмента в организации

Оценка кандидатов на штатные должности и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

Определение структуры оплаты труда, льгот в целях привлечения и сохранения работников.

Оптимальная профориентация и адаптация, введение нанятых работников в подразделения организации, формирование у них понимания того, что ждет от них организация и какой труд в ней получает оптимальную оценку.

Разработка программ по обучению трудовым навыкам, необходимым для более эффективного выполнения работы.

Создание методик оценки трудовой деятельности и доведение их до работников.

Разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, повышение их профессионального опыта посредством перемещения на другие должности или участки работы, а также безболезненных, более гуманных процедур прекращения найма.

Создание программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Глубокое и постоянное изучение юридических норм, регулирующих отношения между работниками и организацией–работодателем.

Грамотное применение юридических санкций по отношению к правонарушителю, прежде всего следующих: дисциплинарных; материальных; административных; уголовных.

Производственный менеджмент – это целенаправленное воздействие на коллективы работников для организации и координации их деятельности в процессе производства; совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению задач для объектов управления и их фактического состояния посредством регистрации и обработки соответствующей информации, по формированию и принятию экономически обоснованных производственных программ, оперативных заданий и других решений производственного характера.

В странах зрелой рыночной экономики, а в настоящее время и в России, выделяются новые направления и концепции по развитию производственного менеджмента:

1. Реинжиниринг, или перестройка на современной компьютерной и другой технологической основе организации деятельности и управления производством.

2. Развитие концепции внутренних рынков организаций, т.е. использование рыночных принципов во внутренней деятельности организаций, все подразделения которых становятся автономными звеньями, приобретающими товары и услуги как внутри организации, так и за ее пределами. Одновременно эти подразделения объединяются едиными компьютерными сетями, предпринимательской структурой и финансовыми системами.

3. В производственном менеджменте происходят интеграционные процессы, ориентированные на более эффективное применение всех ресурсов, что способствует появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций.

4. Все большее распространение получают нефинансовые измерители эффективности управления производством, посредством которых оптимально оцениваются достижения организации. Таковыми неосязаемыми критериями оценки являются:

- знания;
- предпринимательские способности;
- интеллектуальный капитал;

- удовлетворенность потребителей;
- полнота и комплексность использования компьютерных технологий.

Современные российские организации стали уделять больше внимания организации производства, формированию структур, обеспечивающих ясное и четкое разделение труда, контроль выполнения и стимулирование исполнителей по результатам их деятельности.

Объектом изучения производственного менеджмента являются производственные системы и производство (см. рис. 1.3).

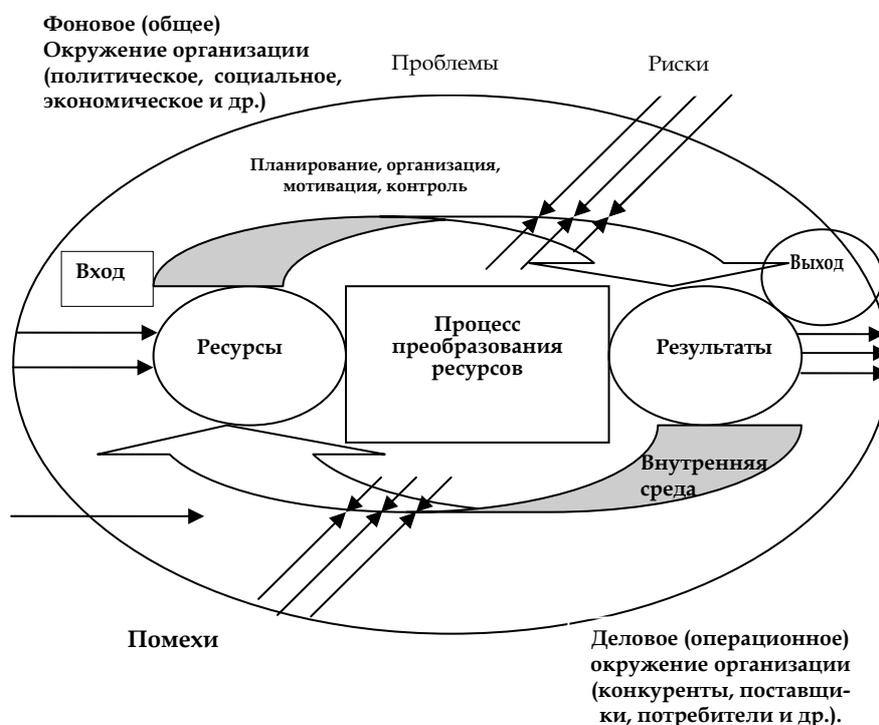


Рис. 1.3. Схема механизма функционирования производственной системы организации (разработана автором)

Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного, а под производственной системой – целенаправленный процесс, превращающий отдельные компоненты (ресурсы) в полезную продукцию или услугу. Определенный вклад в разработку системного подхода и организационных проблем управления производством внесла кибернетика, позволившая использовать принцип «обратной связи».

В производственном менеджменте обычно подробно рассматриваются вопросы организации и управления производственными процессами, дается характеристика типов производства, основных разделов и технико-экономических показателей производственной программы, производственной мощности. Определяются потребности в трудовых, материальных, финансовых и других ресурсах для выполнения производственной программы и осуществления контроля за выполнением этой программы.

В производственном менеджменте уделяется внимание организации и обслуживанию рабочих мест, производительности и оплате труда, управлению качеством, основам логистики запасов, системе складирования и складской переработке продукции, экономическим и производственным рискам, а также методам анализа различных показателей для принятия обоснованных управленческих решений.

Все чаще в производственном менеджменте рассматриваются исследования операций: специальные задачи линейного программирования, динамическое программирование и детерминированные модели управления запасами. Подробнее см. [18, С. 432–580].

Социальный менеджмент – одна из разновидностей менеджмента, которому свойственны:

- планирование, организация, мотивация, контроль;
- оперативное руководство;
- учет и научное изучение общественной жизни.

Особенностью социального менеджмента является то, что он может иметь достаточно сложные организационные схемы управления. В социальном менеджменте возникают проблемы учета и согласования экономических, технических, организационных, социологических, психологических, политических и других аспектов.

Сфера социального менеджмента включает непроизводственные процессы, относящиеся к науке, культуре, искусству, образованию, здравоохранению и многим другим.

Предметом изучения социального менеджмента являются:

- управление организациями социальной сферы;
- управление людьми, их социальными отношениями, что требует досконального знания социальных законов.

Социальный менеджмент имеет дело с человеком в его социальном качестве, а также с управлением процессами взаимодействия социальной среды и личности. Социальный менеджмент направлен на изменения в положении управляемого объекта или результатов тех или иных социальных процессов. Одной из важнейших задач социального менеджмента является обеспечение целенаправленного воздействия на управляемый объект с целью поддержания равновесия и развития. При решении задач необходимы глубокие знания психологии, социологии, умение осуществлять наблюдение, сбор, сводку, группировку и анализ специальной информации посредством применения социальной статистики в обосновании управленческих и других решений в различных аспектах социального менеджмента.

Поэтому в социальном менеджменте раскрываются сущность и особенности социальных процессов, механизм функционирования различных структур. В современном российском социальном менеджменте особое внимание уделяется занятости населения; государственной политике в области занятости; деятельности и функциям органов занятости; социальной защите от безработицы; процессам миграции людей. Выделяют важность управления процессами формирования, распределения и использования доходов, в том числе управления потребительским спросом через регулирование доходов населения. При этом особенно эффективны мониторинг и социально-статистическая диагностика. Подробнее см. [19, С. 212–268].

Социальные результаты развития проявляются через показатели широко трактуемого образа жизни, включающие характеристики уровня, качества, стиля жизни, образовательного, культурного уровней, нравственности и т.д.

Новой управленческой парадигме (системе взглядов на менеджмент) соответствуют сформулированные в 90-е г. г. принципы менеджмента. В них главный акцент делался на **человека**, а с начала XXI века – на **знания** как на ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его потенциала.

В настоящее время специалисты выделяют следующие три группы **принципов менеджмента**:

1. Технологии управленческой деятельности:

целенаправленность: разделение ответственности, четкость целей и задач, вознаграждения за достижение цели;

согласование деятельности: рациональные дисциплинарные требования; единоначалие и коллегиальность; плановость и системность; согласование интересов или приоритет определенных интересов, например, интересов потребителей; иерархия власти и ответственности, соблюдение кодексов поведения; рациональные коммуникации и др.;

обеспечение эффективности деятельности: оптимальное разделение труда и специализация, экономичность, рациональное сочетание централизации и децентрализации, профессионализм и постоянное повышение квалификации кадров;

2. Влияние на поведение сотрудников:

активизация деятельности: состоятельность, проектирование оптимальных систем мотивации труда, ответственности, создание благоприятного климата в организации;

обеспечение удовлетворенности трудом: справедливость, лояльность к исполнителям, честное отношение и доверие к сотрудникам;

3. Общеуправленческие принципы:

социальная направленность менеджмента;

корпоративный дух;

этичность бизнеса и любой деятельности;

управленческие инновации;

научный подход к разработкам и принятию решений;

ситуационный подход – своевременное реагирование на изменение делового и фонового окружения [17, С. 8 – 9].

Российские теоретики менеджмента О. С. Виханский и А. И. Наумов утверждают, что в дальнейшем будут преобладать четыре наиболее важных фактора влияния на менеджмент [7, С. 17–21]:

1. Наиболее актуальной будет идея дифференциации. Если сейчас, полагают они, управленческая теория учит тому, как сравнивать свое управление с управлением в других организациях, т. н. («бенчмаркин»), как измерить это сравнение, то управленческие теории в XXI в. будут учить тому, как не быть таким, как все остальные, как уйти от стандартов, от принятых систем, отличаться от других.

2. Принципиальное значение будет иметь способ соединения человека со средствами труда. С развитием информатизации наиболее важной в XXI в. станет проблема информационной совместимости. Необходимо будет сделать так, чтобы:

а) не пропадала нужная информация;

б) не появлялась ненужная информация.

Заметим, что доступ к Интернету имеет 12% мирового сообщества.

3. В XXI в. основным доминирующим продуктом станет здоровье человека. Организации будут очень сильно ориентированы на создание новых лекарственных препаратов, всевозможных приборов, которые позволят людям сделать свое тело более здоровым, стать более стрессоустойчивым и спокойным, на это будет ориентирована и сфера услуг.

4. Усиление влияния культуры на менеджмент. Очень большой акцент в XXI в. будет делаться на управление разнообразием и, смею добавить, на знания.

О. С. Виханский и А. И. Наумов отмечают, что делать прогнозы по поводу того, что нас ожидает в будущем, необходимо. Однако при этом не следует забывать о том, что все может произойти иначе, чем они предполагают.

Вернемся в настоящее время и рассмотрим, что представляет собой профессия - менеджер.

1.3. Современный менеджер и его креативное образование

Менеджер - это профессиональный управляющий; руководитель различного уровня, занимающий постоянную должность в организации и наделённый определёнными полномочиями в области принятия решений в конкретных сферах деятельности этой организации; ключевая фигура организации, осуществляющая управленческую деятельность и решающая управленческие задачи. Есть и другие определения.

В современных условиях понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель» часто употребляются в учебной, научной литературе, в средствах массовой информации без разграничения понятий.

В России профессия менеджера появилась в конце 80-х или где-то в начале 90-х гг. XX - го века в ходе перестройки социально-экономической и политической жизни общества, перехода нашей страны на рыночную систему управления. Необходимо было осваивать рыночные отношения, которые предполагают:

- * демократические методы работы;
- * конкуренцию;
- * частную собственность;
- * личный интерес каждого человека;

- * учёт жестких правил рынка;
- * желание извлечь максимально возможную выгоду из принятого дела;
- * новые взаимоотношения «руководитель-подчинённый»;
- * бизнес и появление бизнесмена.

Бизнесмен-это собственник, использующий свой или привлечённый капитал с целью организации дела или занятия (бизнеса) для удовлетворения общественных и (или) личных потребностей и результате этого получения прибыли. Он может входить в правление или попечительский совет в своей организации, но может и не занимать в ней никакой должности.

Предприниматель (термин был введён в литературу в начале 18-го века французским экономистом Рихардом Кантиллоном) - предприимчивый, практичный человек, который берёт на себя риск, связанный с организацией нового вида услуг, продукции, идеи, предлагаемых обществу.

Важно уяснить, что термины «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель» не являются синонимами, хотя и близкие понятия.

Предприниматель чаще всего рискует своим капиталом, а менеджер – своей должностью. Хотя в ряде случаев менеджер может быть совладельцем организации, иметь её акции и рисковать ими. Организации не могут успешно функционировать без менеджеров.

По мнению ряда учёных, возникает необходимость в должностной иерархии менеджеров. Например, Колин Хэйлс выделяет следующие уровни иерархии менеджеров:

1. Аппаратные менеджеры отвечают за выполнение функций, непосредственно связанных с непроизводственной деятельностью организации, например, за поставки, за юридические и другие вопросы, частично за персонал. При управлении своим персоналом, аппаратные менеджеры, как правило, действуют так же, как линейные.

2. Линейные менеджеры обычно отвечают за выполнение функций, непосредственно связанных с производством. Они обладают линейными полномочиями, которые передаются от менеджера непосредственно подчинённому и предоставляют менеджеру узаконенную власть.

3. Функциональные менеджеры, как правило, несут ответственность за отдельные элементы деятельности организации, например, такие, как управление исследованиями, маркетингом. Они подчиняются генеральному менеджеру.

4. Генеральные менеджеры чаще всего обеспечивают выполнение организацией её основного предназначения, например, разра-

батывают стратегию поведения организации в деловом и фоновом окружении, несут формальную ответственность за результаты всей деятельности организации.

Данная классификация менеджеров интересна для понимания сущности менеджмента.

Осуществляя управленческую деятельность, менеджеры, по мнению Минцберга, играют в организации 10 разных ролей, которые он классифицирует в рамках трёх крупных категорий:

- Межличностные роли;
- Информационные роли;
- Роли по принятию решений. (Подробности см. 16, С. 36–38).

Таким образом, менеджмент (по утверждению П. Дракера) – это особый вид деятельности, превращающей неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен XXI века: взрыв ОБРАЗОВАНИЯ, но не любого, а прежде всего КРЕАТИВНОГО!

В современных условиях развития экономики качество решений, принимаемых в процессах управления, непосредственно зависит от исследовательского подхода к управлению, умения изучать проблемы, определять их истоки и последствия.

Но менеджер сталкивается с проблемами не только в объекте управления – развития организации, но и в процессе управления, который должен совершенствоваться и его совершенствование сегодня уже не мыслимо без серьезной исследовательской работы.

Креативное мышление – это один из важнейших инструментов современного менеджера, вместе с тем – это инструмент очень деликатный, требующий внимания, а главное – целенаправленного воспитания.

Многие специалисты, в силу их традиционной системы обучения, тяготеют к аналитическому мышлению. Лишь немногие, вводят в действие креативные процедуры. Вместе с тем, почти все люди, так или иначе, используют в своей практической деятельности интуицию и творчество.

Понятия «креативная деятельность», «креативные способности», «креативное образование» сегодня уже широко используются как в западной, так и в российской научной, учебной литературе и имеют вполне конкретное и весьма значительное практическое содержание. Во многих странах, в частности в Великобритании, в некоторых школах бизнеса ведется специальная подготовка менеджеров по программе креативного менеджмента.

Образование закладывает потенциал успеха в дальнейшей профессиональной деятельности специалиста. В процессе образования формируется комплекс необходимых знаний и навыков, профессиональных установок, готовность к определенным видам деятельности и к ее ролевой структуре. Образование определяет уровень развития тех или иных способностей и даже корректирует и формирует индивидуальность или личностные черты специалиста.

Образование по его видам, содержанию, формам, продолжительности, целевым установкам, методам может быть различным. Но для современного менеджера сегодня являются наиболее актуальными и перспективными системное, креативное, непрерывное, фундаментально-практическое, вариативное, ориентированное на качество деятельности и опережающее (перспективное). Однако центральное место среди них занимает креативное образование. Оно как бы интегрирует все другие виды, соединяет их в комплекс весьма важных, позитивных характеристик профессионального формирования и становления менеджера. **Креативное образование** – образование, ориентированное на развитие творческих способностей человека, на закрепление в его профессиональном сознании установки на инновации, включающее анализ проблем и вариантов деятельности. Это образование, мотивирующее самостоятельное осмысление действительности, самопознание индивидуальности, превращения знаний в потенциал мышления и саморазвития.

Креативное образование является альтернативой образованию репродуктивному, преимущественно прагматическому, образованию «знания опыта», нормативному (исполнительскому).

Креативное образование ориентировано на утверждение и развитие искусства управления, которое рождается и проявляется лишь при определенных обстоятельствах и в определенных условиях образования.

Креативное образование расширяет диапазон видения проблем развития и проектирования вариантов их решения. Это, должно быть главным в деятельности современного менеджера. Оно будет обеспечивать ему успех в конкурентной борьбе, при неожиданных изменениях экономической конъюнктуры в процессах ускорения технологического прогресса и уплотнения времени, усложнения социально-психологической структуры современного человека, в условиях кардинального изменения образа жизни под воздействием процессов урбанизации, информационного бума, роста технических средств самого различного назначения. Потребность в креативном образовании менеджера и возможность его реализации представлена на **рис. 1.4. (15. С. 219).**

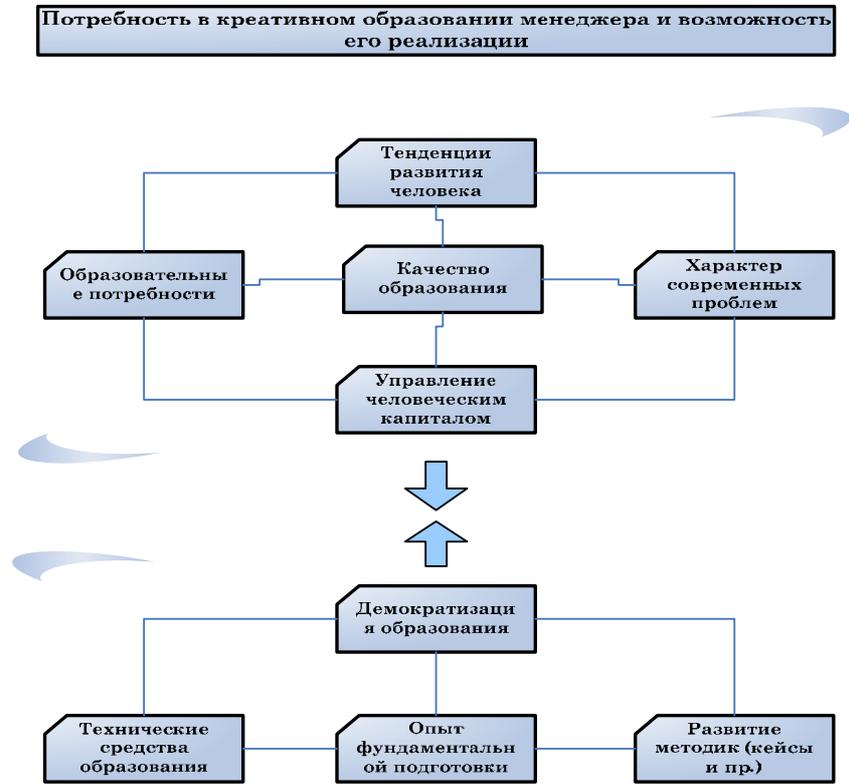


Рис. 1.4. Схема потребности в креативном образовании

Современный менеджер всё в большей степени должен становиться творцом, исследователем, инициатором, вдохновителем. Например, в Японии менеджер считается не начальником, а учителем, и люди, которыми он управляет, рассматриваются им (и они сами считают себя) в качестве не подчиненных, а последователей. В этом есть глубокий смысл, раскрывающий тенденции развития современного менеджмента. Только творец может вести за собой. Но таким творцом менеджер должен стать в процессе образования. В этом, быть может, отличие понятий «образование» и «подготовка».

Менеджера надо не просто готовить к определенной деятельности. Менеджер должен сформироваться, «образовываться» в качестве творца, способного видеть, распознавать, понимать и разрешать современные проблемы. Образовательный процесс должен ориентироваться на эту ролевую позицию менеджера. Современное образование должно отвечать потребностям эффективного, творческого и перспективного менеджмента.

Это не только проблема первоначального высшего образования. В системе второго, дополнительного и квалификационного образования она имеет не меньшее, если не большее значение. Ведь здесь формирование профессионального сознания происходит не с «чистого листа», а на основе изменения некоторых устоявшихся консервативных установок, негативных **привычек, прагматических навыков**. Образовательный возраст **усложняет эти процессы**.

Креативный менеджмент **начинается с креативного образования**, где бы оно ни осуществлялось — в университете или школе бизнеса, в процессе самообразования или в практической деятельности.

Возможность и потребность творчества появляются в том случае, когда получаемые и полученные знания составляют гармоничную целостность, соответствуют принципам взаимного дополнения и взаимного усиления, когда их сочетание направлено на формирование творческого потенциала, поиск и развитие индивидуальных способностей. Студент не всегда знает о своих способностях и очень часто образовательный процесс «наполняет» человека знаниями, но при этом не позволяет ему вскрыть свои способности, понять и почувствовать свою индивидуальность. Это бывает, когда узкая специализация довлеет над студентом в течение всего образовательного процесса или когда главной установкой является запоминание обширного учебного материала и воспроизведение его в период экзаменов, когда учебный материал оторван от личности и абстрактен относительно индивидуальной деятельности человека. Иногда излишне преувеличенная прагматическая направленность обучения не способствует развитию и реализации творческих способностей, вредит этому. Очень часто это наблюдается в школах бизнеса — «практическая информативность» — больше практической информации без осмысления причин успеха, тенденций развития, прогнозов, влияния изменений в макросреде и пр.

Э.М. Коротков – теоретик креативного образования в России большое значение придаёт системности обучения.

Системное построение образовательного процесса предусматривает и требует согласования и гармоничного сочетания всех элементов образовательной программы. Основой такого сочетания является формирование потребности в творчестве при практическом использовании знаний. Такая потребность возникает при соединении различных дисциплин определенным образом. Композиция знаний рождает и стимулирует творчество. Сейчас необходимо обращать внимание на конфигурацию знаний, их взаимодействие, технологию освоения. Именно эти факторы и определяют формирование творческих потребностей и творческого потенциала менеджера.

Технология образовательного процесса оказывает существенное влияние на *развитие творческих способностей менеджера*. Можно провести простой практический эксперимент. Взять две группы с одинаковым потенциалом знаний, опытом практической деятельности (если это второе или дополнительное образование), идентичными личностными характеристиками. Далее одной группе давать знания в одной последовательности, а другой группе – в иной. Потом при помощи тестирования оценить всю совокупность изменений, которые произошли при получении одинакового объема знаний, одними и теми же преподавателями, но по разным технологическим схемам. Результаты будут существенно различаться.

Технология образовательного процесса определяет возникновение в сознании человека определенных связей и взаимодействий знаний, их ранжирования относительно установок профессиональной деятельности, их практической значимости в конкретных ситуациях. Факторы технологии креативного образования представлены на **рис. 1.5. (15. С. 231)**.

Сколько различных подходов предлагалось в прошлом по технологическим схемам образовательного процесса. Это и непрерывная (растянутая) математическая или гуманитарная подготовка, и последовательная - в другом варианте. Был опыт начинать учебный процесс специальной подготовкой прямо с первых курсов, введением в специальность; далее весь срок обучения – специальные дисциплины, и они являются главным стержнем образовательного процесса (все гуманитарные, естественнонаучные и фундаментальные дисциплины рассматривались как сопутствующие и дополняющие). Были предложения минимизировать лекционные занятия в общем объеме дисциплин; индивидуализировать образовательный процесс посредством усиления и расширения самостоятельной работы. Всё

это технологические характеристики, изучение которых в отдельности не дает эффекта, если не связано с вполне определенной, контролируемой целью и не рассчитано по конкретным критериям.

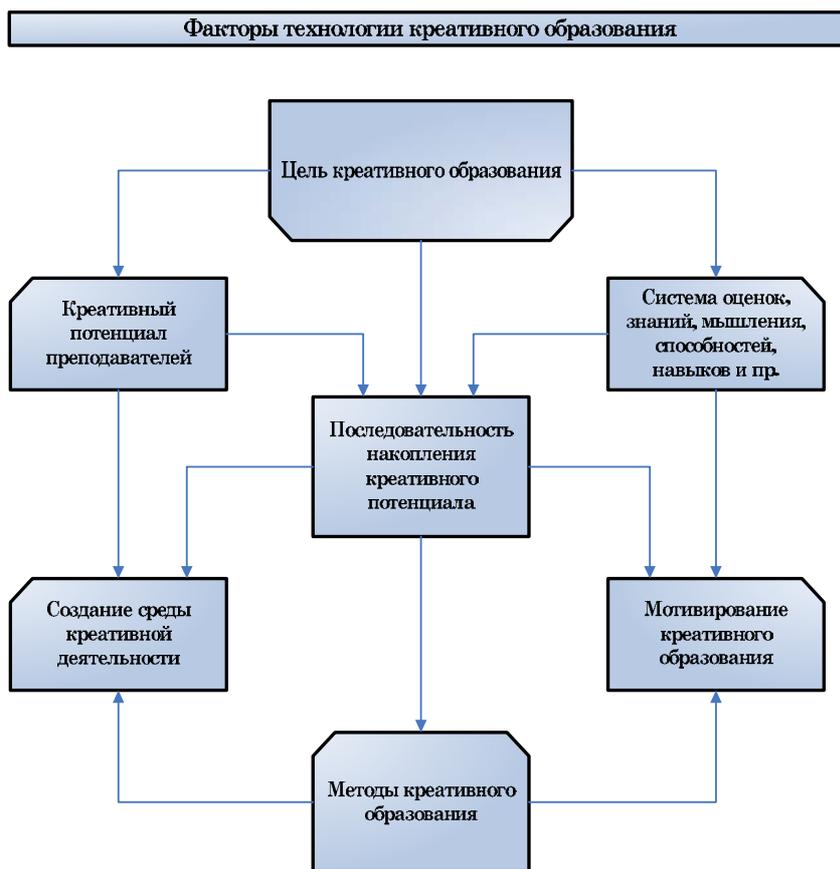


Рис.1.5. Схема факторов технологии креативного образования

Сегодня нам необходимо изменение технологии образования в полном комплексе ее характеристик и ориентированной на цели формирования творческого потенциала менеджера.

Существует множество разнообразных методов получения знаний. Эффективность этих методов относительно творческих спо-

способностей человека различна. Одни методы ориентируют его на механическое и количественное накопление знаний, другие — на творческое оперирование ими в решении практических проблем, на развитие самостоятельного мышления. Здесь, может быть, самым главным является не изучение операций профессиональной деятельности, а изучение себя в совокупности операций профессиональной деятельности. В соответствии с этим особое значение приобретает разнообразие методических приемов, используемых в образовательном процессе. Их комплекс позволяет студенту или слушателю найти индивидуальные комбинации, это дает ощутимый эффект в области креативного менеджмента.

Методическое обеспечение образовательного процесса сегодня строится главным образом на учебниках и учебных пособиях. Но представление о том, каким должен быть учебник, явно устаревшее. Сегодня уже очень много выпущено учебников по менеджменту. Они различны по структуре, акцентированию материала, стилю изложения, объемам, но совершенно одинаковы по характеристикам креативного потенциала - не дают возможности творческого осмысления знаний, погружения в проблематику. Необходимы компьютерные программы, которые, сопровождая учебник, способны усилить восприятие концепции, представить ее в ином технологическом ключе, «проиграть знания», сделать самооценку и самоанализ понимания материала.

Современная компьютерная технология должна работать на креативное образование. В МЭСИ, например, широко применяются различные презентации, СДО Кампус и др.

Сегодня в нашем образовании, особенно в подготовке менеджеров большое распространение получило обучение по кейсам. Это, безусловно, хорошая тенденция, которая соответствует целям креативного образования. Кейсы учат мыслить самостоятельно и творчески, приближают обучение к конкретным практическим ситуациям, способствуют овладению инструментарием практического анализа. Но при этом следует помнить, что сведение всего образовательного процесса к кейсам, а именно такие тенденции могут возникнуть, может быть, не менее опасно с точки зрения эффективности образования, как и сведение всего образовательного процесса только к лекциям преподавателя.

Творческий потенциал формируется на основе разнообразия, выбора, оценки альтернатив, осознания цели. Все это необходимо предусматривать в технологии образования.

Важным фактором креативного образования является *достаточная фундаментальная подготовка*. Нередко в современном об-

разовании наблюдается своеобразная борьба двух тенденций. С одной стороны, существует стремление к теоретизации образования, математическому обобщению и абстрагированию, с другой — к прагматике, детализации, предельной практической конкретности. И то, и другое в преувеличенном виде не дает ощутимого эффекта. Абстрактность стимулирует привычки не замечать частности, не обращать на них внимания. В работе менеджера иногда именно мелочи являются непреодолимым препятствием в решении проблемы.

Но и излишняя детальная конкретность не является благом. Она притупляет стремление видеть внешнюю среду профессиональной деятельности, не стимулирует развитие перспективного мышления, глубины понимания проблем, ощущение «фактора времени».

Большой проблемой в современном образовании является оптимальное сочетание теоретического и практического освоения профессиональной деятельности. Но проблема ещё глубже.

Фундаментальное образование — это не только освоение теории, как это нередко представляется, но и которое обладает систематизирующим эффектом, что, может быть, и является фундаментом последовательного и практически эффективного наращивания знаний в профессиональной деятельности, что способствует непрерывному образованию и стимулирует его. Это перспективное образование, позволяющее предвидеть будущее, оценивать тенденции развития.

Креативное образование — это образование проблемное не только по методическим его характеристикам, но и по структурно-предметным. Главными среди учебных дисциплин в настоящее время являются сложившиеся области знаний, в соответствии с которыми происходит дифференциация наук, действующие традиции, возможности и специализация преподавателей. Такой подход слабо стимулирует развитие проблемного мышления, иногда вообще расходуется со структурой реальных проблем. Проблемы креативного образования представлены на **рис. 1.6**.

Вообще в креативном образовании главным фактором его построения, структуризации, методики является проблема, что очень важно сегодня осознать.

Ведь **деятельность менеджера** — это решение проблем, и только в решении он использует знания и видит их необходимость и ценность. У нас стало традицией в системе высшего образования, что образовательный процесс начинается с дисциплин гуманитарной и естественнонаучной подготовки, далее продолжается по дисциплинам общепрофессиональной и специальной подготовки, а в заключение идут дисциплины специализации. Оправданно ли это? Некоторые уверенно ответят: да. И аргументируют, что существует разное назначение этих циклов под-

готовки в структуре профессионального сознания. Одни определяют общий уровень образования и культуры, методологию мышления, другие – специальные знания и навыки.

Проблемы креативного образования современного менеджера



Рис.1.6. Схема проблем креативного образования современного менеджера

Профессия – это сплав культуры, характера мыслительной деятельности и специальных знаний и навыков. С этим невозможно спорить. Но как, и всегда ли мы достигаем этого сплава? В современном

образовательном процессе нередко случаи, когда эти циклы находятся в противоречии, в отчужденности друг с другом.

Эффективность профессионального сознания определяется гармонией знаний, то есть их сочетанием, сопряжением, структурой.

Но проблемы проявляются не только в структуре дисциплин, но и в методике их представления. Можно давать знания в виде устоявшихся, общепринятых положений, апробированных рекомендаций, бесспорных трактовок и т.д., но можно (и это в большей мере соответствует задачам креативного образования) в виде не застывших истин, а непрерывного циклического процесса развития знаний, в котором главную роль играют проблема и пути ее разрешения. Это методика генезиса знаний, методика представления их через проблему, всегда являющуюся источником как возникновения и оформления знаний, так и их эффективного и творческого освоения в образовательном процессе. Приемы креативного образования изображены на рис. 1.7.

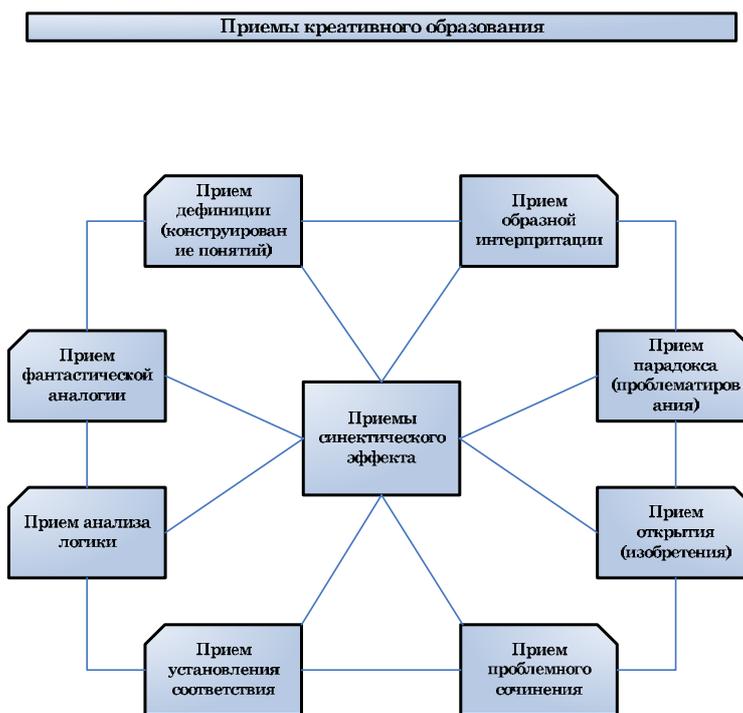


Рис.1.7. Схема приёмов креативного образования

Современное креативное образование невозможно представить без его соответствующей организации. Главным в организации креативного образования является возможность выбора дисциплин, формирование образовательных групп, учебная нагрузка слушателей или студентов, формы, количество и распределение контрольных мероприятий. Рассмотрим каждый из этих факторов в отдельности.

Выбор дисциплин, возможность самостоятельного формирования образовательной программы или участия в ее формировании имеет большое значение в креативном образовании. Сегодня студент или слушатель лишен возможности выбора дисциплин по собственной инициативе. Это лишает его возможности и мотивирования более глубокого осмысления своих способностей, образовательных потребностей и своей деловой карьеры.

Креативное образование – это новый тип образования, который невозможно достигнуть только организационной перестройкой. Он требует и финансовых вложений, и повышения квалификации преподавателей и мотивирования творчества в их работе, и создания условий для инновационной деятельности. Можно и плату за обучение дифференцировать по количеству и качеству предлагаемых учебных курсов, а также реальному квалификационному уровню преподавателя, оцениваемому при помощи соответствующих тестов.

Формирование образовательных групп – важный момент в креативном образовании. От того, как сформирована группа, зависит установление социально-психологической атмосферы поиска, творчества, сотрудничества, интеграции интеллектуальных потенциалов. Учебная группа должна быть творческим коллективом.

Учебная нагрузка – и слушателя, и преподавателя, может быть ориентирована либо на получение или передачу знаний, либо на формирование профессионального, творческого сознания, которое предполагает усвоение знаний с позиций своей индивидуальности, перспектив дальнейшего развития, понимания профессии, системы ценностей.

Именно это предполагает реализацию определенной интенсивности освоения курсов, погружения в их проблематику, ритма учебного процесса, практического мотивирования глубины знаний и понимания их проблем.

На творчество должен быть ориентирован и контроль знаний. Надо оценивать не их объем, а полноту, системность, устойчивость, инструментальность (возможность использовать), глубину. Формы контроля могут и должны быть разнообразными: письменные работы, тестирование, собеседование, экзаменационные испытания, оценка по балльно-рейтинговой системе и др.

Важным признаком креативного образования является его *мотивация*. Каждый из видов образования опирается на определенные мотивационные факторы. Ими могут быть: профессиональный статус, подтвержденный дипломом, потребность интеллектуального развития, реализация индивидуальных способностей, обогащающее общение со специалистами, профессиональные амбиции, потребность в знаниях и навыках современной профессиональной деятельности (знание языка, владение компьютером и пр.), «жажда открытий», «мода» на образование.

Все эти факторы действуют в совокупности. Но, так или иначе, в реальной действительности реальный человек всегда отдает чему-то предпочтение, какой-либо из этих факторов является приоритетным, доминантным, ярко выраженным.

Действием факторов мотивирования нужно управлять в образовательных процессах, опираясь на них, таким образом, который соответствует сути и содержанию креативного образования. Например, можно проводить обучение факультативно, проверять не знания, а тип профессионального мышления, оценивать не точку зрения, а ее аргументированность, поощрять не правильность выводов (решений), а их практическую эффективность.

Креативное образование является важнейшим условием и критерием качества подготовки современного менеджера.

Можно представить ряд положений, по которым традиционно или используя инновации, строится современное образование менеджеров:

1. Что лучше: понемногу обо всем или все, о немногом. Это рассматривается часто как единственно возможные альтернативы образования. Конечно, ни то, ни другое сегодня не может быть признано эффективным: первое поверхностно, второе узко специализировано. Существует альтернатива, которую надо искать и находить.

2. Все о главном в области деятельности и только главное обо всем в действительности. Это формула специального образования, смонтированного в поле широкопрофильного.

3. Образование должно быть не подготовкой к определенному виду деятельности, а формированием необходимого мышления для распознавания проблем определенного класса. Современное образование должно быть таким, в котором главное: вид знаний, методология и технология образования, мониторинг качества, педагогика сотрудничества, исследование себя в процессе образования.

4. *Образование* – это не столько получение знаний, сколько развитие способностей. *Мера знаний* – в понимании и степени раз-

витости своих способностей. Нет предела знаниям, есть предел возможностям их использования. А они определяются соответствием структуры способностей человека и структуры его знаний.

5. Самой ценной способностью человека является способность к творчеству. Креативное образование опирается на эту способность и развивает ее.

Главное в креативном образовании: а) образное и голографическое мышление, б) развитое воображение, в) здоровый скептицизм, г) фундаментальные знания, д) методологическая культура (умение мыслить логично, доказательно, четко и т.п.), е) системность знаний (сбалансированность, сочетание, интеграция и др.), ж) умение учиться и учить, з) непрерывность образования, и) инновационный потенциал, к) профессиональная ответственность.

6. Потребность в знаниях не тождественна потребности в образовании. Потребность в образовании очень важна, и главное здесь — цель образования. Не каждый ее осознает. **Образование — не потребление знаний, а их аккумуляция для энергии творчества.**

Рассмотрим профессиональную деятельность менеджера с позиций тех ролей, которые он реализует в этой деятельности. Как они могут быть разнообразны? Какие немыслимые комбинации они могут составлять? В каких сложных противоречиях могут оказаться? Командир производства, организатор, исполнитель, арбитр, громозвон, руководитель. Менеджер — это и исследователь, и новатор, и консультант, и лидер, и предводитель, и помощник, и представитель, и куратор, и т.д.

На практике все эти роли переплетены, существуют в определенной комбинации. Но всегда есть приоритеты тех или иных ролей. Как они формируются? Какую роль здесь играет образование? Каким должно быть образование? Оно должно быть ориентированным не только на функции деятельности, но и на роли современного менеджера. И не на роли вообще, а на роли вполне определенные.

В связи с этим возникает и необходимость, и потребность в креативном образовании, потому что только оно способно ориентировать на роли исследователя, новатора, предводителя и т.д. Раньше главной задачей образования было дать необходимые знания и навыки для профессиональной деятельности. А чем определялись необходимость знаний и навыков? Отраслевыми или ведомственными нормативами. Надо было знать их — и успех в работе обеспечен. Но ведь это ориентация на бездумное исполнительство, которое становится привычкой, а потом основой всей организации управления и стиля работы.

Рассмотрев основные аспекты рекомендаций специалистов и пропагандистов креативного образования, можно сделать следующие выводы:

1. Инновационный и исследовательский потенциал современного менеджера определяется не только его установками на исследование, но и характером образования, структурой знаний, навыками творческой деятельности, типом профессионального мышления. Способность к исследовательской деятельности характеризует также такую важную черту менеджера, как искусство управления, которое немислимо без исследования, творчества, стремления к глубокому осмыслению всех проблем, решаемых посредством разработки управленческих решений.

2. Современный менеджер только тогда может быть действительно успешным, когда он находится в постоянном и непрерывном развитии, когда он ориентирован на изменения, обеспечивающие жизнестойкость организации, ее потенциал инноваций и целеустремленности. Применение креативного подхода в современном менеджменте становится одной из основных функций управления.

3. Менеджеру необходимо видеть и оценивать изменение системы ценностей, интересов и мотивов, установок и условий деятельности человека. На основе опыта и личных качеств это возможно лишь при условии управления в сравнительно небольших масштабах и при исключительной стабильности функционирования организации. Но в современных условиях повышенной динамичности экономического развития, конкуренции и усложнения социально-психологических основ применение творческого, нестандартного, креативного подхода является залогом успеха.

4. Развитие креативного образования, требует реформы всей образовательной системы, использования новых методик, технических средств и т.д. Но, пожалуй, самым главным является реформирование сознания и восприятия многих миллионов людей, которые не хотят или не могут перейти на качественно новый уровень развития своих способностей.

5. Чтобы быть успешным, современный менеджер должен добиться результативности и эффективности деятельности организации, уделяя внимание диверсификации производства, развитию инфраструктуры, вложениям в человеческий капитал.

Тест

1. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности только в:

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

2. Закономерность появления в России термина «менеджмент» специалисты связывают с:

- а) реформированием нашей экономики;
- б) вхождением России в зону стран развитой рыночной экономики;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

3. Принципы менеджмента впервые были сформулированы и опубликованы в году:

- а) 1811;
- б) 1861;
- в) 1891;
- г) 1911.

4. Автором книги «Принципы научного менеджмента» был:

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

5. Главным продолжателем, развившим идеи основателя школы научного менеджмента, считают:

- а) Ф. Тейлора;
- б) А. Файоля;
- в) Э. Мэйо;
- г) М. Мескона.

6. Автором знаменитых хоторнских экспериментов является:

- а) М. Альберт;
- б) Д. МакГрегор;
- в) Ф. Герцберг;
- г) Э. Мэйо.

7. В отличие от теории возникновения и развития практический менеджмент насчитывает примерно тысячелетий:

- а) 5;
- б) 6;
- в) 7;
- г) 8.

8. Существенным фактором повышения результативности российского менеджмента является:

- а) прирост важнейших технико-экономических показателей;
- б) удвоение ВВП на душу населения к 2010 году в сравнении с 2002 г.;
- в) экономическое возрождение России;
- г) специализация управления.

9. По оценкам специалистов, занимающихся проблемами исчисления национального богатства, человеческий потенциал составляет примерно% накопленного богатства, рассчитанного в мировом масштабе:

- а) 47;
- б) 57;
- в) 67;
- г) 77.

10. Автор утверждения: «Критерием истины является опыт» мыслитель:

- а) Абуль-Фарадж Бар Эбрей – сирийский;
- б) Аристотель – древнегреческий;
- в) Конфуций – китайский;
- г) Томмазо Кампанелла – итальянский.

11. Анри Файоль основной функцией управления считал:

- а) техническую деятельность;
- б) коммерческую деятельность;
- в) финансовую деятельность;
- г) администрирование.

12. Основоположником школы человеческих отношений считается:

- а) Д. Карнеги;
- б) М. Вудкок;
- в) Э. Мэйо;
- г) М. Смол.

13. Игнорирование роли человеческого и группового факторов в производстве характерно для школы управления:

- а) человеческих отношений;
- б) поведенческой;
- в) классической;
- г) верно (б+в).

14. Ситуационный подход относится к:

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

15. Открытая система характеризуется:

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

16. Анри Файоль сформулировал принципов администрирования::

- а) 5;
- б) 9;
- в) 14;
- г) 18.

17. Объектом изучения менеджмента является организация:

- а) да;
- б) нет.

18. Понятие «менеджмент» в литературе никогда не отождествляется с понятием «управление»:

- а) да;
- б) нет.

19. По Анри Файолю справедливость – это место для всего и все на своем месте:

- а) да;
- б) нет.

20. Деятельность менеджеров по управлению персоналом превращается в престижную профессию!

- а) да;
- б) нет;

Изложите развёрнутые ответы на следующие (21-26) вопросы:

21. Кого называют менеджером?

22. На какие два периода условно можно классифицировать мировую историю развития менеджмента?

23. Что является глобальной целью менеджмента?

24. Какого значение менеджмента на современном этапе развития общества?

25. Кого в России считают предпринимателем?

26. В чем особенности российского менеджмента?

27. Являются ли термины «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен» синонимами?

- а) да;
- б) нет.

28. В России профессия менеджера появилась в основном в конце ... годов XX века:

- а) 60;
- б) 70;
- в) 80;
- г) 90.

29. Менеджер чаще всего рискует:

- а) своим капиталом;
- б) своим имуществом;
- в) своим имиджем;
- г) своей должностью.

30. Осуществляя управленческую деятельность, менеджеры, по мнению Минцберга, играют ... ролей:

- а) 5;
- б) 10;
- в) 15;
- г) 20.

Практикум

1. Контрольные вопросы

- 1.1.1. Сформулируйте три кратких определения менеджмента.
- 1.1.2. Являются ли идентичными понятия «менеджмент» и «управление»? Обоснуйте Ваш ответ.
- 1.1.3. Дайте определение предмета менеджмента.
- 1.1.4. Сформулируйте три значения термина «менеджер».
- 1.1.5. Кем впервые были сформулированы и опубликованы принципы менеджмента?
- 1.1.6. Перечислите четыре принципа управления, получивших название «тейлоризм».
- 1.1.7. Кого считают главным продолжателем, развившим идеи Фредерика Уинслоу Тейлора?
- 1.1.8. Назовите шесть направлений деятельности администрации производственной организации, сформулированных «отцом менеджмента».
- 1.1.9. Дайте характеристики основным школам менеджмента.
- 1.1.10. Сколько этапов насчитывает практический менеджмент, какое название они получили?

2. Дискуссионные вопросы

- 1.2.1. Почему знания являются экономическими ресурсами и насколько, на Ваш взгляд, это актуально для России на современном этапе развития экономики?
- 1.2.2. Проанализируйте шесть направлений деятельности администрации производственной организации, разработанных Анри Файолем.
- 1.2.3. Как бы Вы охарактеризовали различные трактовки термина «менеджмент», как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие? Прокомментируйте Ваш ответ.
- 1.2.4. В чем заключаются основные особенности российского менеджмента? Поясните Вашу позицию.
- 1.2.5. Раскройте содержание трех моделей российского менеджмента. У какой модели есть перспектива развития? Обоснуйте Вашу точку зрения.
- 1.2.6. Назовите десять основных видов современного российского менеджмента. Охарактеризуйте любой один вид.
- 1.2.7. Кто был инициатором создания в России научной организации труда? Какой вклад, по Вашему мнению, он внес в менеджмент?

1.2.8. Сравните особенности некоторых основных видов современного российского менеджмента. Какие из принципов управления содержатся в большинстве из них? А какие, на Ваш взгляд, настолько специфичны, что содержатся только в одном?

3. Учебные ситуации

1.3.1. (1) Предположите, что Вы решили создать свое собственное дело – подключение компьютеров к Интернету по желанию владельцев компьютеров. Кем Вы будете – менеджером, бизнесменом или предпринимателем? Какие принципы менеджмента, разработанные Анри Файолем, будут для Вас наиболее актуальными?

1.3.2. (2) Предположите, что Вам поручили сделать доклад на тему: «Особенности российского менеджмента». Какие основные вопросы Вы будете освещать? Почему?

1.3.3. (3) Выделите четыре наиболее важных фактора, определяющих развитие менеджмента в XXI веке и обоснуйте их приоритетность.

Основные выводы, понятия, определения

«Менеджмент» типично американский термин, означающий:

- управление организацией, функционирующей в условиях рынка;
- управление организацией с использованием знаний, искусства и опыта;
- управление организацией с целью удовлетворения чьих-либо потребностей, повышения эффективности производства и получения максимально возможной прибыли.

Есть и другие определения понятия «менеджмент». Взгляды на менеджмент развивались вместе с развитием общественных отношений, индустриализации и информатизации. Это развитие является непрерывным процессом и в настоящее время.

Предметом менеджмента (данной дисциплины) является изучение сущности, краткой истории, особенностей российского менеджмента и креативного образования менеджера; жизненного цикла, типов организаций, стратегического управления организацией, формальных и неформальных групп в организации; функций менеджмента, их взаимосвязи и динамизма (планирование, организация, мотивация и контроль), Интернет-инкубаторов как новой для России формы организации; методов менеджмента (экономико-статистических, организационно-распорядительных, социально-психологических); решений в менеджменте и других наиболее актуальных в настоящее время проблем.

Объектом изучения данной дисциплины являются организации, которые в современных условиях не могут существовать без менеджеров:

- наемных работников, занимающих руководящие должности в организации;
- руководителей различных уровней, наделенных полномочиями для решения управленческих задач в различных сферах деятельности организации;
- специалистов, обеспечивающих выполнение организацией ее миссии, целей, разрабатывающих стратегию деятельности организации в изменяющемся деловом и фоновом окружении, представляющих ее интересы в разнообразных мероприятиях и т.д.

Есть и другие определения профессии «менеджер».

В странах зрелой рыночной экономики в концепциях менеджмента особый акцент делается на:

- задачи производства;
- человека;
- управленческую деятельность в целом.

Все учения о менеджменте классифицируются на:

- «одномерные»: теория разрабатывалась преимущественно к задачам производства, управлению персоналом, деятельности в целом;
- «синтетические» – управление рассматривалось как многоплановое, комплексное, изменяющееся явление, связанное разнообразными функциональными и корреляционными связями с внутренней средой, деловым и фоновым окружением.

К «одномерным» учениям относят:

- научное управление (Ф.Тейлор и др.);
- бихевиористские учения (Э. Майо, А. Маслоу и др.);
- организационные теории (А. Файоль, М. Вебер и др.).

Ф. Тейлор впервые сформулировал и опубликовал принципы менеджмента:

1. Научный подход к выполнению каждого элемента работы (движений, времени и т.д.);
2. Научный подход к привлечению, подбору, отбору, обучению, тренировке рабочего, оплате его труда и т.д.;
3. Кооперация менеджеров с рабочими;
4. Разделение ответственности за результат работы между менеджером и рабочими, поддержанием дружеских отношений между ними.

Продолжил и развил идеи Ф. Тейлора француз А. Файоль, проживший 84 года и 58 лет проработавший в компании по перера-

ботке угля и железной руды. Он выделил менеджмент как особый вид деятельности с 5-ю обязательными функциями (планирование, организация, распорядительство, координация, контроль). Рассматривая организацию как единое целое, он сформулировал шесть направлений деятельности, которые разными переводчиками на русский язык переводятся не всегда одинаково:

- техническая деятельность (производство);
- коммерческая деятельность (закупки, продажи, обмен);
- финансовая деятельность (поиск и оптимальный расход капитала);
- деятельность безопасности (защита собственности людей);
- эккаунтинг (деятельность по учету, статистике, анализу);
- администрирование (14 принципов менеджмента).

«Синтетические» учения – ориентированы, прежде всего, на системный подход. Самым выдающимся теоретиком этого подхода и вообще современного менеджмента считают Питера Дракера, который разработал концепцию управления по целям, предложил теорию самоуправляющегося трудового коллектива.

Томас Питерс и Роберт Уотерман в книге «В поисках эффективного управления», а также Ричард Паскаль и Энтони Атос в книге «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» пришли к выводу, что эффективная организация создается на основании семи компонентов, по-английски начинающихся на «S»: стратегия, структура, система, штат, стиль, квалификация, разделение ценностей. Эта концепция получила название «7-S».

К «синтетическим» учениям относят и ситуационный подход – необходимость учитывать конкретные ситуации. Искусство менеджера понять ситуацию, раскрыть ее характеристики, выбрать соответствующее управление.

Однако, американский профессор Уильям Оучи в 1981 г. выдвинув теорию «z», сделал попытку отказа от ситуационного подхода в пользу обобщенного описания менеджмента, акцентируя внимание на управлении людьми: долгосрочный найм; групповое принятие решения; индивидуальная ответственность; медленная оценка кадров, их умеренное продвижение по службе; неопределенный, неформальный контроль четкими, формализованными методами; неспециализированная карьера; всесторонняя забота о работниках. Его идеи очень близки японской модели менеджмента.

Таковы краткие характеристики основных теоретических школ менеджмента.

Практический менеджмент насчитывает пять этапов: религиозно-коммерческий, светско-административный, производственно-строительный, профессионального управления, рациональной бюрократии.

Особенность российского менеджмента заключается в переходе от элементарных моделей («Здравого смысла», «Западной культуры», «Традиционных (Советских) методов управления») к специализации управления. Разработке многих видов менеджмента, например, кадрового, производственного, социального, инновационного, инвестиционного, информационного, стратегического, финансового, антикризисного и др.

Инициатором создания в России научной организации труда был Алексей Капитонович Гастев, сформулировавший 16 правил по научной организации труда. Он был специалистом в области экономики, социологии, социальной инженерии, кибернетики, общей теории систем.

Современный менеджер и его креативное образование необходимы в России в настоящее время, так как чем больше творческих высококачественных специалистов, тем в большей степени они зависят от организации. Например, в США 90% людей, имеющих образование выше средне-школьного, проводят всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций [16, с.39],

Оформление по стандарту

Задания по теме 1 включают:

- 1.1. Контрольные вопросы по теме 1-10 шт.
- 1.2. Дискуссионные вопросы по теме 1 – 8 шт.
- 1.3. Учебные ситуации по теме 1 – 3 шт.

Контрольные вопросы по теме 1

- **Постановка задания**

Контрольные вопросы по теме 1 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 1».

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 1» до начала аудиторного занятия по теме 1 (см. Календарный план курса).

Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить». Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.

- **Способ передачи результатов**

Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 1».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 1

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	7 из 10	4	8 и более из 10	6
2. Ответы размещены под вопросами (в «дереве сообщений»)	да	1	-	-

Дискуссионные вопросы по теме 1

- **Постановка задания**

Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 1. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 1 (см. Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 1.

- **Способ передачи результатов**

Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 1.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 1

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 1. Вариант 1 или 2, или 3

- **Постановка задания**

Учебные ситуации по теме 1 рассматриваются Вами самостоятельно.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – файл с отчетом по одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №___ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала следующего аудиторного занятия по теме 2 (см. Календарный план курса); вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 1».

Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем вашего текста в отчете по теме 1 – не более 1 страницы (3000 знаков).

- **Способ передачи результатов**

Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать название группы, ФИО студента, название дисциплины, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Менеджмент_Учебная_ситуация_1.3.2(2)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 1». Используйте форум «Вопросы к тьютору» для консультаций.

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 1.

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Глава 2.

Организация как система управления

Изучив тему 2, студент должен

знать:

- а) жизненный цикл организаций;
- б) типы штатного развития организаций;
- в) переходные периоды между этапами жизненного цикла.
- г) Интернет-инкубатор как новая для России форма организации.

уметь:

различать базовые стратегии и альтернативы стратегии управления организацией.

приобрести навыки:

определения и характеристики формальных и неформальных групп в организации.

При изучении темы 2 необходимо:

Читать главу 2 учебного пособия по менеджменту и лекцию.

Выполнить задание практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 2: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:

1. Тенденции циклического развития организации;
2. Стратегическое управление организацией;
3. Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации как динамичный процесс и межгрупповое взаимодействие.
4. Интернет-инкубатор – новая для России форма организации (студентам, которые решили более углубленно изучить тему 2).

Все приходит для того, кто умеет ждать
Бенжамин Дизраэли

2.1. Жизненный цикл и типы организаций

В современной литературе по менеджменту организация определяется как совокупность людей, групп, объединенных для достижения определенных целей, решения задач на основе принципов разделения труда, обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение. Организации создаются для удовлетворения самых разных потребностей физических и юридических лиц, имеют различное назначение, структуру, размеры и другие характеристики. В качестве организации рассматриваются предприятия, шахты, рудники, мастерские, ателье, нефтепромыслы, страховые компании, банки, магазины, организации сервисного обслуживания, а также структурные единицы системы государственного управления.

Европейские авторы «основ менеджмента» Д.Бодди и Р.Пейтон разработали интегральную модель организации, включив в неё следующие переменные:

- 1) Цели, на достижении которых сосредоточена деятельность персонала;
- 2) Бизнес-процессы, с помощью которых персонал в процессе совместного труда преобразует экономические ресурсы и создаёт продукцию или оказывает услуги, достигая цели;

3) Технология, прежде всего, акцентирует внимание на современной технике.

4) Люди – как персонал организации, так и оказывающие влияние на её деятельность из делового и фонового окружения.

5) Власть – ядро менеджмента, создание которого происходит по мере обособления управления как особого вида деятельности в организации.

6) Структура – способ разделения и координации труда в организации деятельности в организации в широком смысле

7) Культура – понятие, базирующееся на нематериальных категориях.

В структуре экономики нашей страны в настоящее время преобладают коммерческие организации, поэтому рассмотрим их несколько подробнее (см. табл. 2.1.).

Таблица 2.1.

**Организационно-правовые формы и характеристика
коммерческих организаций России**

№ п/п	Организационно-правовая форма	Характеристика организации
1	Полные товарищества и товарищества на вере	Объединение физических лиц, не требующее наличия устава как учредительного документа и минимального размера складочного капитала. Единые и единственные собственники своего имущества.
2	Акционерные общества с ограниченной или дополнительной ответственностью	Объединение капиталов, требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума, в котором участники несут риск утраты в сумме своих вкладов. Единые и единственные собственники своего имущества. Есть открытые и закрытые АО.
3	Производственные Кооперативы	Добровольное объединение граждан для совместной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Возможно участие и юридических лиц.

Таблица 2.1. (окончание)

№ п/п	Организационно-правовая форма	Характеристика организации
4	Унитарные предприятия (государственные или муниципальные)	Организации, не наделенные правом собственности на закрепленное за ними имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам (паям, долям), в том числе между работниками предприятий. Имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятиям на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

В России интересным современным подходом к выделению внутренних переменных организации, имеющих интегрирующее значение, является подход, изложенный в учебнике «Управление организацией» под редакцией А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатиной. Они утверждают, что внутренняя среда каждой организации создается под воздействием следующих переменных: структуры организации, её культуры и экономических ресурсов.

Дж. Гелбрейт много внимания уделял проектированию организации как системы управления. Им обозначены факторы, влияющие на проектирование организации:

- 1) Внешняя среда – общее окружение (подробности изложены ниже);
- 2) Технология работы – разделение труда и создание подразделений;
- 3) Стратегический выбор – идеология управления, которой придерживается высшее руководство; рынки сбыта, территориальное размещение производства и какие потребители будут обслуживаться.

На рис. 2.1. представлена классификация организаций сервисного бизнеса.

Существуют и некоммерческие организации: потребительские кооперативы, фонды, учреждения, ассоциации, союзы, общественные и религиозные.

Любая организация проектируется в соответствии с принятым её руководством решением по многим аспектам её жизнедеятельности. Рассмотрим решения, относящиеся к таким элементам, как:

1. Разделение труда и «специализация» - горизонтальная специализация (материально-техническое снабжение, производство, сбыт) и вертикальная специализация (разделение работ по уровням иерархии как в целом в организации, так и в её отдельных подразделениях).

ОРГАНИЗАЦИИ СЕРВИСНОГО БИЗНЕСА:



Рис. 2.1. Схема классификации организаций сервисного бизнеса

2. Департаментализация – линейная (относительная автономность в работе) и матричная (баланс компромисса между делением и объединением в группы работ вокруг ресурсов и результатов).

3. Выражение отношений, т.е связи в организации – вертикальные (соединяют иерархические уровни в организации и её подразделениях) и горизонтальные (между двумя и более подразделениями организации).

4. Масштаб управляемости - широкий (максимально возможная численность подчиненных на одного руководителя и минимальное число уровней иерархии); узкий (минимальная численность подчиненных у одного руководителя).

5. Структура власти – иерархия в организации и её звенность, «этажность» организации (9–12 уровней).

6. Распределение прав и ответственности или полномочий по уровням иерархии – 1-ая система строится на основе принципа единства подчинения (ее схемы похожи на «елочку») – исполнитель получает распоряжения о работе только от одного начальника; 2-ая система двойного или множественного подчинения «матрешка» – права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей, например опричнина при Иване Грозном, осуществляла тотальный контроль.

Каждая организация – это открытая система, т.к. не может существовать автономно. Взаимосвязь с внешней средой является одной из самых значимых характеристик организации. Внешняя среда классифицируется на:

1. Деловое (операционное) окружение, например:
 - конкуренты;
 - поставщики;
 - потребители.
2. Фоновое окружение (общее), например:
 - политически-правовое;
 - экономическое;
 - социально-демографическое;
 - экологическое и природно-географическое;
 - научно-техническое и информационное;
 - технологическое;
 - культурно-образовательное;
 - международное.

Зависимость от внешней среды, которая не подчиняется руководству организации и постоянно меняется, является главной причиной отсутствия абсолютных правил в менеджменте.

На деловое окружение организация может оказывать непосредственное воздействие, а на фоновое – нет, но сама организация должна быть готова к влиянию фоновой среды. Подробнее об элементах организаций и процесса управления см. [16, С. 25–60 и 88–162]

В развитии организации (как и любой социально-экономической системы) существуют жизненные циклы (см. рис. 2. 2.).

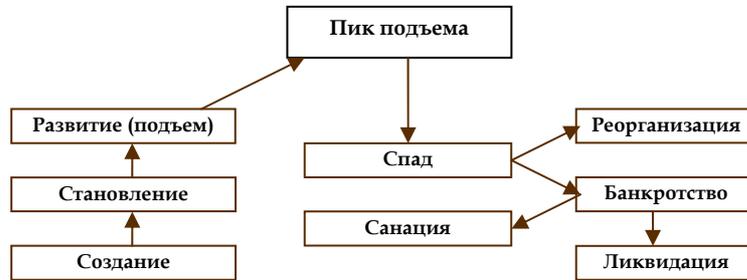


Рис. 2.2. Схема жизненного цикла организации

В настоящее время в литературе по менеджменту рассматриваются различные подходы к выделению жизненных циклов развития организаций. Наиболее рациональным является выделение пятиэтапного жизненного цикла развития. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности, состояния организации, характеризующие ее тип (см. рис. 2.3.)

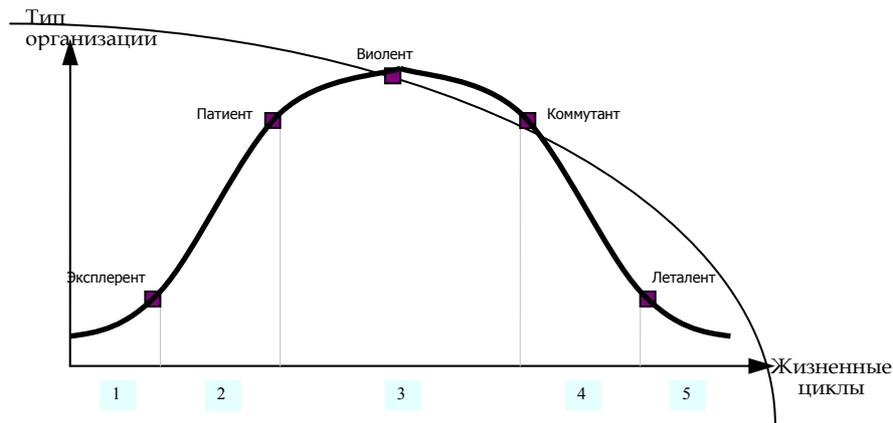


Рис. 2.3. Жизненные циклы и типы штатного развития организации [1, с.120 с некоторыми изменениями автора]

1-й этап - **эксплерентный**. Он характеризует зарождение организации в рыночной экономике, создание ее первоначальной структуры. Это этап невидимого (латентного) развития будущей организации. Нет признаков полной внешней дифференциации и внутренней интеграции организации, но уже возникли ее от-

дельные потенциальные характеристики, некоторые черты. Организация, хотя еще не оформилась окончательно, но уже поставляет на рынок новые идеи, услуги, изучает рынок на предмет спроса. На этом этапе организация может исчезнуть, но воспринимает это сравнительно легко, т.к. обычно имеет прикрытие, находясь в структуре более крупной и устойчивой организации.



Рис. 2.4. Краткая характеристика организации-эксплерента [1, С.113 с некоторыми изменениями автора]

Эксплерентные организации характеризуются небольшим коллективом инициативных специалистов, а их лидером, как правило, является очень сильный, волевой человек, способный увлечь привлекательной идеей, пользующийся большим авторитетом, умеющий предвидеть экономическую перспективность (см. рис. 2.4.).

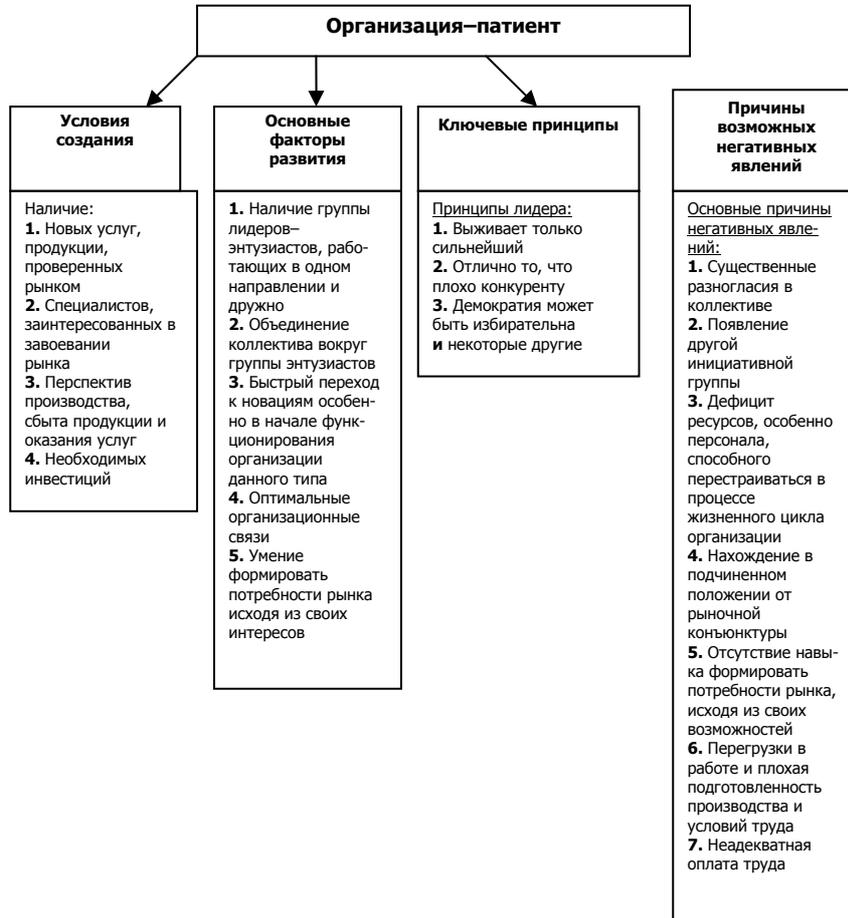


Рис. 2.5. Краткая характеристика организации–пациента [1, С.114 с некоторыми изменениями автора]

2-ой этап – **пациентный**, на котором организация удачно развивается, продолжает расти и увеличиваться. С тенденциями роста этот этап требует перестройки структуры, дифференциации функций управления, повышения эффективности деятельности, завоевания сегмента рынка, упрочнения своих рыночных позиций, выработки и применения конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении организацией. Чаще всего этот этап характеризуется как

этап количественного роста, перестройка управления организацией связана с количественными изменениями.

На этом этапе существует опасность спада, но она мала, т.к. внутреннее развитие характеризуется стабильностью. Организациям-пациентам главным образом угрожает фоновое окружение: внешние жизненные циклы развития экономики, политико-правовых тенденций и некоторых других. На этом этапе при благоприятных условиях организация может увеличиваться до нескольких тысяч человек, и это увеличение будет оправданным, т.к. оно связано с потребностями развития (см. рис. 2.5).

3-ий этап развития организации – **виолентный**, на котором она достигает зрелости, стабильного положения на рынке. Обычно организации-виоленты работают в большом бизнесе с высоким уровнем современной технологии, массовым выпуском продукции, с превышающей других конкурентоспособностью (см. рис.2.6).



Рис. 2.6. Краткая характеристика организации – национального виолента [1, С.116 с некоторыми изменениями автора]

Специалисты считают, что виоленты выступают в следующих видах:

- национальный;
- интернациональный;
- деструктурированный.

Национальные виоленты, как правило, создают венчурные и экспериментальные организации, ориентированные на разработку новой продукции, дизайна, новых упорядоченных структур производства и продажи.

Однако нередко виоленты теряют динамизм развития, попадая в позицию так называемого «могучего слона», характеризующуюся большими размерами, диверсификацией, обширной сетью филиалов, в том числе и за рубежом. Продолжением национального виолента является интернациональный виолент.

Интернациональные виоленты функционируют по законам мирового рынка.

Россия сталкивается в этом случае с рядом характерных проблем, решение которых в настоящее время затруднено. Например, страны зрелой рыночной экономики стараются переместить в нашу страну экологически грязные производства, что может угрожать нашей национальной безопасности.

Деструктурированные виоленты – это состояние после начала заката организации «неповоротливого бегемота», которая может привести к потере самостоятельности и переходу на второстепенные роли в экономическом развитии.

4-ый этап – **коммутантный**, представляющий собой состояние организации в период старения, упадка, при котором параметры жизнедеятельности существенно ухудшаются. Организации-коммутанты, как правило, осуществляют средний и малый бизнес, удовлетворяющий конкретные региональные потребности, но иногда коммутантами могут быть и крупные организации (см. рис. 2.7.).

5-ый этап жизненного цикла организации – **леталентный**, отличающийся ее деструктуризацией, прекращением функционирования в прежнем виде.

В современном менеджменте России важно знание жизненных циклов и типов организаций, т.к. это дает возможность разрабатывать мероприятия по предотвращению или смягчению негативных и усилению позитивных последствий в развитии организации.



Рис. 2.7. Краткая характеристика организации–коммутанта [1, С.119 с некоторыми изменениями автора]

Повышение вероятности рискованного развития возникает в переходные периоды между этапами жизненного цикла. Специалисты такие переходные периоды рассматривают в виде пяти межэтапных процессов перехода организации из одного состояния в другое.

Зарождение потенциала развития – первый переходный период, предшествующий этапу появления организации–эксплорента. Он характеризуется процессами зарождения новой организации в недрах уже существующей, противоречиво влияет на ее жизнедеятельность. Причем негатив и позитив нередко тесно переплетаются, порождая опасность рискованного развития организации. Однако

риск не всегда приводит к разрушительному кризису, который может быть и кризисом поиска, обновления или ускорения развития организации.

При создании эксплерентов, в большинстве случаев, кризисные ситуации незначительно влияют на общую рыночную обстановку, потому что эти организации обычно малочисленны, имеют незначительные рыночные позиции и сами готовы к неудаче. Значительная часть таких организаций, особенно вновь возникших и получивших юридический статус, исчезает, о чем свидетельствует статистика многих стран. Например, исследователи Великобритании отмечают, что до конца второго года существования остаются функционировать не более 20–30% английских организаций первого переходного периода.

Становление – второй переходный период, характеризующийся возникновением новой самостоятельной организации, выступающей в качестве юридического лица и имеющей определенные рыночные позиции пациента.

В пациенты переходят из эксплерентов, поэтому на начальной стадии они очень близки по влиянию на рынок, а на заключительной стадии развития пациенты приближаются к виолентам. Специалисты считают, что пациенты наиболее трудноуправляемые организации из-за их агрессивности и игнорирования внешней среды. Только предпринимательская культура всего общества может компенсировать их агрессивность.

Утверждение – третий переходный период, характеризующийся появлением определенных конкурентных преимуществ, реализацией их в поведении на рынке и закреплении там этих позиций. Организация в этот период самоутверждается на рынке, но возможно и ее разделение на несколько организаций, т.к. виоленты являются наиболее крупными организациями, оказывающими сильное влияние на рыночную ситуацию. Возможно и обострение конкурентной борьбы, «инновационной пассивности», социально-психологической напряженности, что приводит к банкротству, оказывающему влияние как на экономику региона, так и глобальные экономические отношения страны и даже мира. Поэтому и на региональном, и на государственном уровнях необходимы контроль и регулирование деятельности этих организаций.

Падение – четвертый переходный период, характеризующийся ухудшением многих важнейших показателей жизнедеятельности организации. Однако на этом этапе еще возможен оптимальный выход посредством системы государственного регулирования, направ-

ленной на оздоровление общего социально-экономического развития организации.

Исход – пятый переходный период, характеризующийся окончательным развалом и ликвидацией организации. Чтобы этого не произошло, каждая организация должна стремиться к разработке такой социально-экономической политики и стратегии, которые позволят ей поддерживать конкурентоспособность. Подробнее см. [1, С.101-124].

В настоящее время в теории и практике менеджмента существуют различные классификации типов организаций, например:

I. По взаимодействию с внешней средой:

1. Механистический тип организации (жёсткая иерархия власти в организации, рутинная технология);

2. Органический тип организации (не рутинная технология, например производство электроники);

II. По взаимодействию подразделений:

1. Традиционная организация (линейно-функциональные схемы);

2. Дивизиональная организация (отделенческие схемы);

3. Матричная организация (управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы);

III. По взаимодействию с человеком:

1. Корпоративная организация (особая система связи между людьми в процессе совместной деятельности);

2. Индивидуалистическая организация (права вето);

IV. Новое в типах организаций:

1. Эдхократическая организация (компетентность персонала);

2. Многомерная организация (главная цель – развитие многомерной организации и ее персонала);

3. Партиципативная организация (иерархия и демократия);

4. Предпринимательская организация («перевернутая пирамида»);

5. Организация, ориентированная на рынок («движимая рынком»);

Виды организационных структур управления и принципы построения структуры управления как составляющая общей концепции организации рассмотрены в главе 3. § 3.2.

В современных условиях жёсткой конкурентной борьбы и стремительно изменяющейся ситуации организациям необходимо вырабатывать долгосрочную стратегию управления.

2.2. Стратегическое управление организацией

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность действий по достижению стратегических целей организации. Главная задача стратегии – перевод организации из положения данного момента в будущее положение, желаемое руководством.

Возрастание конкуренции за экономические ресурсы, глобализация бизнеса; стремительное развитие компьютерных технологий, дающее возможность мгновенно передавать и получать информацию; изменение роли трудовых ресурсов – все это привело к существенному возрастанию значения стратегического управления в нашей стране.

Стратегическое управление¹ в соответствии с избранным объектом может быть:

корпоративным – стратегия организации в целом;

бизнес-стратегическим – стратегия отдельного стратегического подразделения организации;

функционально-стратегическим – стратегия функциональной зоны организации.

Предметом стратегического управления является решение следующих основных проблем, связанных с:

* генеральным на будущее повышением эффективности ее деятельности;

* приобретением нового для организации технологического оборудования, приглашением более квалифицированных специалистов и т.п.;

* неконтролируемыми внешними факторами, главным образом, фонового окружения.

Специалисты в нашей стране в настоящее время выделяют два направления развития стратегического управления организацией:

1. «Регулярное стратегическое управление» – развитие стратегического планирования, включающее подсистему анализа и планирования стратегии и подсистему реализации стратегии;

¹ Термин «стратегия» произошел от греческого strategos, «искусство генерала». Именно strategos позволило Александру Македонскому завоевать мир. [16, С.257]. Словосочетание «стратегическое управление» было введено в литературу на стыке 60-70-х гг. для отражения отличия управления, осуществляемого на высшем уровне от текущего управления на уровне производства [6, С.182].

2. «Стратегическое управление в реальном масштабе времени» – решение неожиданно возникших стратегических задач.

Центральным моментом стратегического управления организацией является выбор стратегии после анализа внешних опасностей и новых возможностей.

Основные факторы, влияющие на выбор стратегии:

- * вид бизнеса и особенности отрасли, в которой функционирует организация;
- * стабильность делового и фонового окружения;
- * характер целей и ценностей руководства организации;
- * уровень риска и его допустимость;
- * сильные и слабые стороны организации и ее внутренняя структура;
- * опыт реализации предыдущих стратегий;
- * фактор времени.

Подробнее о сущности стратегии см. [16, С. 257–268].

Организация осуществляет окончательный выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив.

Стратегические альтернативы – это набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации в рамках избранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся экономических ресурсов (см. рис. 2.8.).

После выбора стратегии управления организацией необходима реализация этой стратегии, то есть вид управленческой деятельности, требующей значительных усилий и затрат времени.

Основные процессы и технологии в стратегическом управлении организацией:

1. Динамизм в применении экономических ресурсов, реализации инновационных программ;
2. Использование программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
3. Особая чувствительность к фактору времени в процессах управления, в осуществлении своевременных действий по динамике ситуации;
4. Повышение внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности.
5. Применение антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.



Рис. 2.8. Схема концепции базовых и альтернативных стратегий управления организацией

Американские ученые Э. Петерсон и Э. Плоумен – авторы известной книги «Организация бизнеса и менеджмент» связывают стратегическое управление с дальнейшей специализацией менеджмента и выделяют 6 основных его видов:

1. Правительство (его деятельность соответствует общему понятию менеджмента, хотя термин «менеджмент» они не употребляют).
2. Государственный менеджмент (способный действовать широко и мудро, в масштабах всего государства).
3. Военный менеджмент (особый вид государственного менеджмента).
4. Ассоциационный (клубный) менеджмент.
5. Бизнес-менеджмент (особый вид менеджмента, отличающийся от правительственного и государственного).
6. Менеджмент в государственной собственности (специальный вид «бизнес-менеджмента»).

Однако Питер Ф. Дракер выступает против расширительного толкования понятия «менеджмент», считая, что его следует применять только к организации, выпускающей продукцию или оказывающей различные виды услуг.

Стратегическое управление широко применяют американские корпорации, начиная с 80-х гг. XX в. Стратегическое управление требует создания специальной стратегической структуры, в состав которой входит отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры (СХЦ). Каждый СХЦ объединяет несколько производственных подразделений корпораций, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий, имеющую общих конкурентов. Число СХЦ в корпорации, как правило, существенно меньше числа производственных подразделений. При создании СХЦ большое значение имеет правильный выбор вида деятельности. СХЦ отвечает за своевременную разработку конкурентоспособной продукции и ее сбыт. Важнейшей составной частью работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, позволяет установить обоснованные приоритеты распределения как правило ограниченных ресурсов и создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Процессы и технологии стратегического управления любой организацией во многом могут быть структурированы, в них существенную роль будет играть поощрение персонала за ценные предложения по выработке новой стратегии, разработке новых рынков сбыта, системы планирования. Последнее будет подробно рассмотрено в параграфе 3.1., но прежде кратко ознакомимся с группами и их значимостью в организации.

2.3. Формальные и неформальные группы в организации

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в книге «Основы менеджмента» серии «Зарубежный экономический учебник» так определяют понятие «группа»: два лица или более, которые взаимодействуют

друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние» [16, С.683].

Отечественные авторы считают, что группа – это совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности. Есть и другие более пространные определения.

Группы классифицируют на:

* формальные – специально сформированные руководством посредством организационного процесса. Целью формальной группы, как правило, является выполнение какого-либо конкретного задания;

* неформальные – спонтанно возникающие группы людей, регулярно вступающие во взаимодействие для достижения совместной цели.

Организация и ее подразделения также являются группами. Члены группы разрабатывают приемлемые для них правила, установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы, т.е. стандартов поведения. Чем в большей степени работник организации ценит принадлежность к группе, тем адекватнее его поведение.

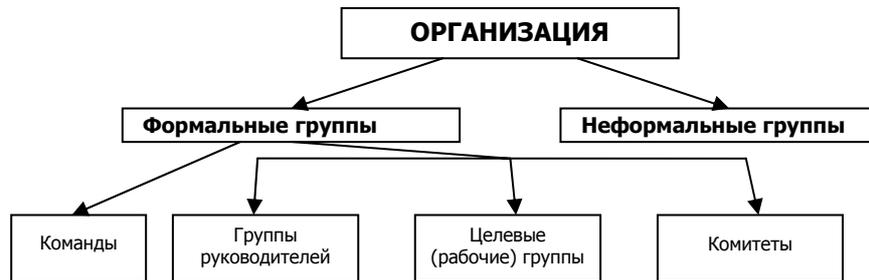


Рис. 2.9. Классификация групп организации

Команда – коллектив сотрудников организации или структурного подразделения, работающих как единое целое, проявляющих максимум инициативы и ответственности.

Группа руководителей может состоять из директора и ближайших его заместителей или – из генерального менеджера и главных менеджеров по продуктовому принципу и т.п. В зависимости от выполняемых функций и иерархии руководители могут быть высшего, среднего и низового звеньев.

Целевая группа (рабочая) состоит из исполнителей, объединенных для выполнения конкретного задания.

Комитет – коллегиальный орган, руководящий какой-либо деятельностью. Целевой комитет – временная группа, созданная для достижения конкретной цели.

На результативность деятельности как формальных, так и неформальных групп оказывают воздействие следующие, как правило, одни и те же факторы:

- ♦ **Лидер** - наличие сильного руководителя;
- ♦ **Величина группы** – число ее членов, с ростом которого усложняется общение, а внутри большой группы может сформироваться новая, преследующая собственные цели. Оптимальный размер группы от 5 до 11 человек;
- ♦ **Схожесть или различие членов группы**, имеющих собственную точку зрения на различные управленческие решения и чем они индивидуальнее, тем оптимальнее будет принятое решение, т.к. множество точек зрения и разработка перспектив развития организации всегда позитивны;
- ♦ **Нормы поведения**, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение каждого члена коллектива, а также на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на конфронтацию. Нормы могут иметь позитивную и негативную направленность, например, поощрять воровство, прогулы, неконструктивную критику руководителей организации и т.п.

Групповые нормы можно классифицировать, например, таким образом:

1. Гордость за организацию и создание отличного имиджа;
2. Достижение целей организации при минимуме затрат;
3. Содействие в получении максимально возможной прибыли;
4. Коллективный труд и рост его производительности;
5. Планирование и оптимальная мотивация труда;
6. Контроль всех аспектов деятельности организации;
7. Профессиональная подготовка кадров;
8. Инновации в виде новой продукции (услуги), нового технологического процесса и т.д.;
9. Отношение с деловым окружением, расширение рынков сбыта;
10. Порядочность, честность и забота о членах группы.

♦ **Сплоченность группы** – мера притяжения друг к другу и к группе в целом, т.к. сплоченная группа работает более эффективно, имеет меньше неразрешимых проблем в общении, напряженности, враждебности, недоверия.

♦ **Групповое единомыслие** – тенденция подавления взглядов с тем, чтобы не нарушать гармонию группы, но это, как правило, приводит к тому, что управленческое решение принимается менее эффективно, т.к. вся необходимая информация и альтернативные варианты не обсуждаются и не оцениваются. При групповом единомыслии растет вероятность принятия посредственного управленческого решения.

♦ **Конфликтность** – это процесс, в котором отдельный член группы стремится к достижению собственных целей посредством устранения, подчинения себе или уничтожения других, стремящихся к исходным целям. Причины конфликта, управление им будут рассмотрены в гл. 8.

♦ **Статус членов группы** – это правовое положение, состояние, определяемое рядом факторов: старшинством в должностной иерархии, названием должности, образованием, талантами, информированностью, производственным опытом и т.д. Для принятия эффективных управленческих решений необходимо прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов группы, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней и не подавляли остальных.

♦ **Роли членов группы** классифицируются, например, на:

1. Целевые роли распределены так, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их, а также осуществляются координирование, обобщение.

2. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации деятельности группы, например, поощрение, обеспечение участия, установление критериев исполнительности, выражение чувств группы.

Основные причины вступления в группы можно представить в виде блоков:

- * организационно–производственные;
- * социально–психологические;
- * материальные.

Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации представляет собой динамичный процесс.

Изучение социальных факторов групповой динамики началось с факторных экспериментов Э. Мэйно, которые позволили ему сделать много научных открытий. Он представил доказательства необходимости учета социальных взаимоотношений между работниками, так как кроме экономических потребностей у них возникают и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей в формальных и неформальных группах.

Во второй половине XX в. все настойчивее стали требования работников по улучшению их социально-экономического положения. Многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что ряд организаций не достигает своих целей из-за игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. В результате этого появилась доктрина «производственной демократии» (партиципативное управление или демократия на рабочих местах), авторами которой принято считать американских социологов Дж. Коула и А. Горца. Они предложили управление организацией осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими, предоставление им права создавать рабочие группы по интересам.

Однако деятельность организации во многом определяется эффективностью функционирования формальных групп. Поэтому руководители современных организаций стремятся к формированию «команды» профессионалов-единомышленников. По мнению специалистов характеристики «команды» и «группы» различны:

1. В команде лидерство разделено между ее членами, а в группе, как правило, один ярко выраженный лидер.
2. В команде личная ответственность дополняется коллективной, а в группе доминирует личная ответственность.
3. В команде продукция или услуги являются результатом коллективной деятельности, а в группе – индивидуальной.
4. Команда обсуждает, принимает решение и выполняет его, а группа обсуждает, решает и делегирует выполнение решения.

Команда всегда является группой, но не всякой группе присущ командный дух. Команда, как правило, имеет более высокие результаты труда, чем другие группы вследствие того, что каждый член команды стремится к достижению общей цели, четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими сотрудниками для координации совместной деятельности и считает себя частью целого. В результате возникает синергетический эффект за счет внут-

ренных взаимосвязей, преданности делу, согласованности действий, доверия друг другу, сотрудничества, одних ценностей. Члены команды могут работать индивидуально в разных помещениях и общаться посредством электронных средств связи.

Эффективная командная деятельности предполагает учет национальных особенностей при формировании команды и достаточно высокого уровня зрелости и профессионализма [17, С.205 – 206].

2.4. Интернет-инкубатор как новая для России форма организации

В начале XXI века в России появилась в сфере информационных технологий новая форма организации-Интернет-инкубатор.

Интернет - Инкубатор – это звено или часть контролируемой в Интернете среды, обеспечивающей заботу, «выращивание» и защиту новых организаций на самой ранней стадии их становления вплоть до обретения ими самостоятельного развития.

Интернет-инкубатор (Internet-incubator) – прежде всего венчурная инвестиционная организация, целью которой является ускоренная подготовка и быстрый вывод на рынок Интернет-компаний и их проектов.

Интернет-инкубатор является разновидностью бизнес-инкубатора.

На сегодняшний день в мире насчитывается примерно около тысячи Интернет-инкубаторов.

Главные причины появления в России Интернет-инкубаторов-это:

1. Создание более совершенных компьютерных и био-технологий;
2. Увеличение значения денег в качестве товара;
3. Рост объемов венчурных фондов.

Классификация Интернет-инкубаторов.

В настоящее время специалисты предлагают следующую классификацию Интернет-инкубаторов:

1. Венчурные Интернет - инкубаторы. (Их примерно 54% от общего числа всех Интернет-инкубаторов).
2. Венчурные акселераторы. (Около 38%) .
3. Венчурные порталы – 4%.
4. Сетевые Интернет-инкубаторы – 4% . (См. рис. 2.10).

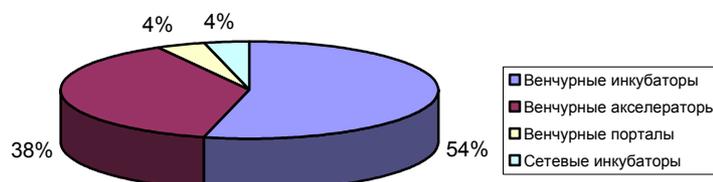


Рис. 2.10. Диаграмма классификации Интернет-инкубаторов

Интернет-инкубаторы различаются набором и содержанием оказываемых ими услуг. Границы между разными видами весьма размыты, а их собственное наименование часто не очень понятно.

Венчурные Интернет-инкубаторы – самый распространенный вид. Они предоставляют наиболее полный спектр услуг, а именно:

- офисная инфраструктура (помещение, мебель, офисная техника, компьютеры, внутренняя сеть, внешняя связь, доступ в Интернет, конференц-залы и другие услуги);
- бэк-офис (квалифицированный персонал, техническая поддержка, современное ПО и т.п.);
- технологическая поддержка (помощь экспертов, постановка системы менеджмента, развитие интеллектуальной собственности);
- консалтинговая поддержка (как собственными ресурсами Интернет-инкубатора, так и посредством привлечения отраслевых экспертов);
- услуги по обучению (включая стажировки в разных организациях, повышение уровня компетенции менеджеров и других специалистов);
- юридические и эккаутинговые услуги;
- управление трудовыми ресурсами (поиск и найм требуемых ключевых специалистов);
- зонтичный бренд Интернет-инкубатора и существующие связи (например, при взаимодействии с венчурными инвесторами, органами государственной власти, аналогичными крупными организациями экономически развитых стран мира).

Венчурный акселератор в большей степени сервисная компания, оказывающая помощь начинающим организациям в следующих сферах:

- консультационные услуги по подготовке бизнес-плана, маркетингу и позиционированию проекта, выведению на рынок

- содействие в процессе тщательного ознакомления с потенциальным венчурным или другими инвесторами;
- виды сервиса, которые необходимы начинающей организации и за которые она расплачивается собственными акциями.

Иногда акселераторы предоставляют и офисную инфраструктуру или иные виды сервиса, более свойственные венчурным Интернет-инкубаторам. В этом случае такие акселераторы, как правило, являются структурными подразделениями венчурных фондов или консалтинговых организаций.

Венчурный портал.

Представляет собой Интернет - или экстранет-сайт, объединяющий сообщество начинающих и опытных Интернет-предпринимателей, консультантов и инвесторов.

Этот сайт позволяет предпринимателям представить инвесторам свои бизнес-планы, получить помощь в их доводке, а инвесторам – найти хорошие возможности для инвестирования.

Сетевые Интернет-инкубаторы.

Их с большой долей условности называют «Высшей лигой» Интернет-инкубаторов. Как правило, они представляют собой сочетание собственно венчурных фондов и управляющей компании. В пользу этой точки зрения говорит тот факт, что самый яркий представитель такой категории Интернет-инкубаторов – SMGI – располагает инвестиционным фондом в размере 1 млрд. долларов США. Имея такой денежный фонд, SMGI не разменивается на мелочи, а осуществляет инвестиции второго-третьего круга, часто выступая в качестве стратегического инвестора. Поэтому SMGI часто работает с организациями, находящимися в разных городах, помещая в Интернет-инкубатор только рабочую группу или подразделение инкубируемой организации.

Существуют и другие классификации Интернет-инкубаторов. Например:

1. Вертикальные или отраслевые Интернет-инкубаторы. К ним относятся Интернет-инкубаторы, специализирующиеся на «выращивании» организаций, принадлежащих одному вертикальному рынку. Например, рынку мобильной коммерции. В таком Ин-

тернет-инкубаторе могут находиться организации, занимающиеся инфраструктурными разработками (например – на уровне протоколов передачи информации, обеспечения безопасности). А также организации, специализирующиеся на мобильном контенте и продажах через мобильные устройства доступа.

2. Закрытые Интернет-инкубаторы, ориентированные на корпоративные идеи. Чаще всего к этой группе относятся Интернет-инкубаторы созданные при участии крупных транснациональных корпораций. Они занимаются развитием организаций, созданных внутри этих корпораций, на базе их внутренних идей. Другим вариантом опоры на внутренние идеи являются Интернет-инкубаторы, специализирующиеся на компаниях типа B2B. Если эти инкубаторы организуются людьми, являющимися экспертами в какой-то оффлайновой области бизнеса, вполне представляют те возможности, которые может дать этому бизнесу упрощение и интенсификация обмена информацией. У них появляется возможность на базе собственных идей формировать команды разработчиков, привлекать квалифицированных менеджеров и осуществлять общий надзор за их работой.

Спиралевидная или спиральная модель Интернет-инкубатора как одна из моделей оценки привлекательности проектов.

Д. Бондарев считает, что каждый Интернет-предприниматель, при желании может применить эту модель для оценки своего проекта еще до того, как обратится с предложением в Интернет-инкубатор.

Эта модель демонстрирует типовой процесс развития Интернет-проекта, дает возможность учесть такие факторы, как его инвестиционная привлекательность, вероятность удачных переговоров об инвестировании, степень успешности команды проекта и т.д. Модель позволяет стандартизировать описание проекта и увидеть будущее своего проекта. (Рис. 2.11). Конечно, как и любая модель, она даёт представление только об общей тенденции, так как в жизни не бывает застывшего на одной точке проекта. Например, какая-то часть проекта может находиться в точке А, а какая-то в точке В.

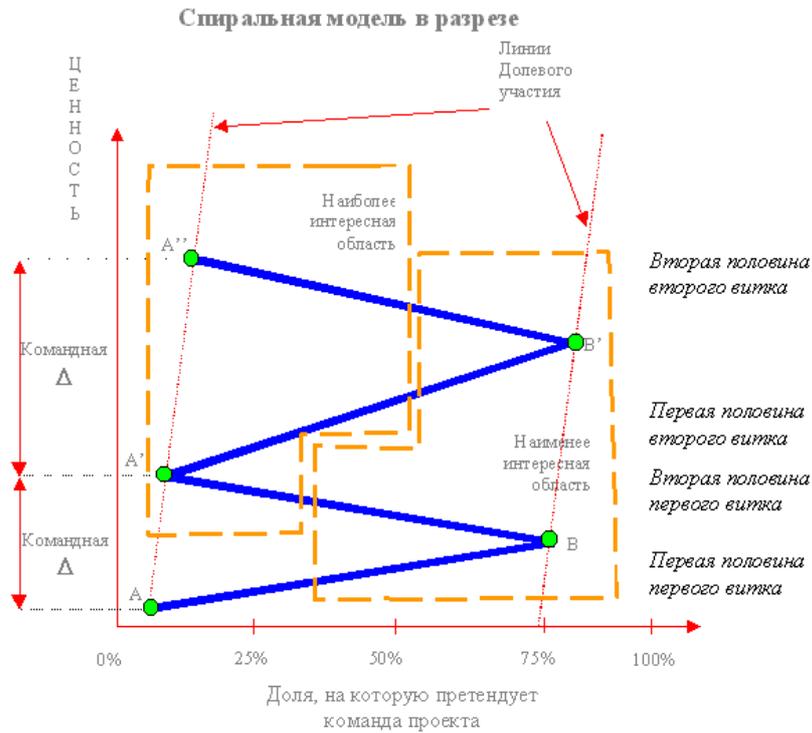


Рис. 2.11. Спиралевидная модель Интернет-инкубатора.

Описание модели:

1. Состояние проекта в точке А (начальной точке спирали)

Проект находится на начальном уровне – есть идея, группа разработчиков, отсутствует воплощение, нет потребителей.

В этом случае группа проекта готова уступить значительную долю в проекте, взяв себе очень немного – вплоть до нескольких процентов.

Ценность проекта в этой точке самая низкая.

Под ценностью проекта понимается его ценность для инвестора, как хороший способ вложения денег.

2. Состояние проекта в точке В

Группа проекта достигла тех целей, которые ставила перед собой в самом начале. Проект готов к запуску, группа проекта стала командой.

В этом случае, владельцы проекта не очень-то склонны расставаться с большой долей в проекте, поскольку считают, что теперь они вполне справятся сами и хотят пожинать плоды своих усилий, ни с кем не делаясь. Доля в проекте, на которую они претендуют в процессе переговоров с инвесторами, стремится к единице.

3. Состояние проекта в точке А'

Владельцы проекта столкнулись с проблемами в процессе развития проекта, видят его слабые стороны и имеют новый план значительного ускорения развития проекта. Часто в этот момент экономические ресурсы, за счет которых до сих пор рос проект, исчерпаны.

В этом случае владельцы проекта опять готовы расстаться со значительной долей в проекте для того, чтобы иметь возможность сделать следующий шаг.

Разницу в ценности проекта в точках А и А' можно назвать еще и «расстоянием между витками спирали», которая отражает способность команды развивать проект.

4. Состояние в точке В'

Владельцы проекта снова вывели проект на новый уровень, хотя реализовать свой успех, но не склонны принимать кого-то в долю.

«Линии долевого участия» наглядно показывают, что спираль наклонная: по мере увеличения ценности проекта (движения по спирали вверх) точки А и В синхронно смещаются вправо, демонстрируя осознание командой проекта его ценности и, соответственно, их стремление оставить за собой возможно большую долю в нем.

«Наиболее интересная область», в которой Интернет-инкубатору как венчурному инвестору наиболее выгодно работать.

«Наименее интересная область» – соответственно – в которой не выгодно работать.

Наименование той части спирали, на которой находится проект (например – первая половина первого витка) позволяет четко и кратко дать общее описание этого проекта в используемой системе координат. Как любая модель она показывает лишь доминирующую тенденцию.

При всей простоте этой модели, она позволяет делать адекватные прогнозы относительно перспектив развития будущих взаимоотношений с проектными группами, предлагающими свои идеи для Интернет-инкубирования.

Следует отметить некоторые негативные моменты Интернет-инкубатора:

1. Генераторы идей не всегда могут защитить своё ноу-хау, которое они доверили Интернет-инкубатору, от несанкционированного, многократного использования, отчуждения идеи.
2. Предприниматели, обратившиеся в Интернет-инкубатор, могут испытать психологический дискомфорт, например, бестактные формулировки, абстрактность обращения и т.п.
3. Постоянные информационные перегрузки, жёсткая привязка к компьютеру, превращение предпринимателя в «винтик» огромной информационной системы.
4. Излишне детализированный контроль, увеличивающий напряженность деятельности предпринимателя, создающий нервную обстановку.
5. Запуск в Интернет некорректной информации о предпринимателе.

В целом Интернет-инкубатор позитивен, т.к. способен:

1. Усилить интеллект предпринимателя, обнаружить большое число проблем, тщательнее анализировать причины их возникновения, содержание, выбирать наиболее эффективные варианты решения разных сложных вопросов и задач.
2. Взять на себя обработку большого объёма информации и применять её не только для консультирования, но и для обучения, в том числе и креативного.
3. Ускорить деятельность предпринимателя с меньшей вероятностью различных ошибок.
4. К партнёрству и синергии - состоянию, при котором объединение усилий приводит к большему эффекту, поэтому формирование альянсов и партнёрских отношений очень желательно.
5. Культивировать таланты, прежде всего те, которые находятся в области ключевой компетенции организации.
6. Глобализировать мышление предпринимателей.

Этапы участия в Интернет-инкубаторе:

1. Заполнение анкет на сайте;
2. Собеседование;
3. Реализация проекта;
4. Поиск и нахождение новых инвесторов;
5. Менеджмент:
 - * управление информацией;
 - * управление финансами;
 - * эскаунтинг;
 - * управление персоналом и др.;
6. Юридическая поддержка.

Обращаются в Интернет-инкубатор в основном:

- * талантливая молодёжь после окончания вуза;
- * зрелые специалисты;
- * художники и шутники.

Необходимо помнить, что Интернет-инкубатор – это лишь средство для достижения цели, применение которого должно соответствовать нравственным критериям жизнедеятельности – уважению, согласию, доброжелательности, гуманизму. Основой минимизации риска и достижения успеха являются люди с их идеями, Интернет и удачное выполнение динамичных, взаимосвязанных функций менеджмента.

Тест

1. *Добровольное объединение граждан для совместной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов, возможно участие и юридических лиц – это:*

- а) полные товарищества;
- б) товарищества на вере;
- в) акционерные общества;
- г) производственные кооперативы.

2. *Коммерческие организации – это:*

- а) потребительские кооперативы;
- б) унитарные предприятия;
- в) ассоциации;
- г) фонды.

3. *Фоновое окружение организации – это:*

- а) конкуренты;
- б) поставщики;
- в) потребители;
- г) нет верного ответа.

4. *Организация может оказывать непосредственное воздействие на окружение:*

- а) фоновое;
- б) деловое;
- в) верно (а и б);
- г) нет верного ответа.

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

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

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

- а) пациент;

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

7. Термин «стратегия» означает составную часть военного искусства, представляющую ее высшую область в переводе с:

- а) латыни;
- б) греческого;
- в) английского;
- г) немецкого.

8. Стратегия организации в целом называется:

- а) функционально-стратегической;
- б) бизнес-стратегической;
- в) корпоративной;
- г) нет верного ответа.

9. Предметом стратегического управления не является решение следующих основных проблем, связанных с:

- а) генеральными целями организации, ориентированных на будущее повышение эффективности ее деятельности;
- б) приобретением нового для организации технологического оборудования, приглашением более квалифицированных специалистов и т.п.;
- в) неконтролируемыми внешними факторами, главным образом, фонового окружения;
- г) нет верного ответа.

10. Все группы в организации, прежде всего, классифицируются на:

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

11. К числу возможных негативных характеристик неформальных групп не относят:

- а) возможность формирования противоречивых с организацией целей;
- б) ограничение интенсивности и результативности деятельности;

- в) сопротивление изменениям и конформизм;
- г) нет верного ответа.

12. Преимущества наличия неформальных групп в организации – это:

- а) облегчение нагрузки на менеджмент;
- б) улучшение коммуникаций;
- в) снижение конфликтности;
- г) нет верного ответа.

13. Чтобы устранить негативное и усилить позитивное влияние неформальных групп, руководству не целесообразно:

- а) признать их существование;
- б) учитывать мнение неформальных лидеров и членов группы;
- в) привлекать неформальные группы к разработке и принятию решений;
- г) верно (а+б+в);
- д) нет верного ответа.

14. Теория и практика менеджмента предлагают следующие виды формальных групп:

- а) рабочая (целевая);
- б) руководящая (командная);
- в) комитет (комиссия или совет);
- г) верно (а+б+в);
- д) нет верного ответа.

15. Формальные группы всех видов не могут создаваться в следующих организациях:

- а) правительственных;
- б) религиозных;
- в) коммерческих;
- г) верно (а+б+в);
- д) нет верного ответа.

16. В структуре экономики России преобладают коммерческие организации:

- а) да;
- б) нет.

17. Каждая организация в настоящее время является закрытой системой:

- а) да;
- б) нет.

18. Внутренняя среда организации классифицируется на общее (фоновое) и операционное (деловое) окружение:

- а) да;
- б) нет.

19. Коммутант – это второй этап, на котором организация удачно развивается, продолжает расти:

- а) да;
- б) нет.

20. Некоторые американские ученые выделяют, например, следующие виды менеджмента: государственный, военный, клубный:

- а) да;
- б) нет.

Изложите развёрнутый ответ на следующие (21-25) вопросы:

21. С какой целью создаются организации сервисного бизнеса?

22. Какие организации, каких организационно – правовых форм преобладают в России в настоящее время?

23. Какие жизненные циклы существуют в развитии организации?

24. В чем принципиальное отличие виолента от эксплерента?

25. Что представляет собой групповая динамика в процессе управления и развития организации?

26. Какая страна была инициатором создания первого в мире Интернет-инкубатора?

- а) Великобритания;
- б) Италия;
- в) Россия;
- г) США.

27. В каком году был создан в России первый Интернет-инкубатор?

- а) 1990;
- б) 1995;

- в) 2000;
- г) 2005.

28. Появление Интернет-инкубатора непосредственно связано, прежде всего, со спецификой рынка:

- а) компьютеров;
- б) высоких технологий;
- г) сырьевых ресурсов;
- д) специалистов.

29. Наиболее распространенный вид Интернет-инкубатора - это:

- а) сетевые инкубаторы;
- б) венчурные порталы;
- в) венчурные акселераторы;
- г) венчурные инкубаторы.

30. По мнению ведущих российских менеджеров, средний срок поддержки проекта в Интернет-инкубаторе, позволяющий не только стартовать проекту, но и освоить рынок - это:

- а) 1 месяц;
- б) 2-4 месяца;
- в) 5-8 месяцев;
- г) 9-12 месяцев.

Практикум

1. Контрольные вопросы

- 2.1.1. Как в современной литературе по менеджменту определяют «организацию как систему управления»?
- 2.1.2. Для чего создаются организации?
- 2.1.3. Какие преобладают организации в структуре экономики нашей страны? Обоснуйте Ваш ответ.
- 2.1.4. Назовите четыре организационно-правовые формы коммерческих организаций.
- 2.1.5. Назовите хотя бы пять типов организаций сервисного бизнеса.
- 2.1.6. Приведите пять примеров некоммерческих организаций.
- 2.1.7. Какой системой (открытой или закрытой) является организация и почему?
- 2.1.8. Чем деловое окружение отличается от фонового с точки зрения организации?
- 2.1.9. Приведите хотя бы три примера делового окружения торговой организации.
- 2.1.10. Сколько жизненных циклов развития организации выделяют в современной литературе по менеджменту? Назовите типы организаций.

2. Дискуссионные вопросы

- 2.2.1. Как называется первый этап жизненного цикла организации? Что он характеризует? Отражает ли, на Ваш взгляд, название сущность? Обоснуйте Ваш ответ.
- 2.2.2. Что характеризует тип организации, находящейся между эксплерентом и виолентом? Каковы, по Вашему мнению, перспективы его развития?
- 2.2.3. В чем отличие национальных виолентов от интернациональных? В какой из этих организаций Вы хотели бы работать? Почему?
- 2.2.4. Каковы условия создания и перспективы развития организации-коммутанта?
- 2.2.5. Назовите пятый этап жизненного цикла организации. Чем, на Ваш взгляд, он отличается от предыдущих?
- 2.2.6. Назовите пять межэтапных процессов перехода организации из одного состояния в другое и дайте краткую характеристику

каждого. Какой этап, по Вашему мнению, самый рискованный? Почему?

2.2.7. Что является предметом стратегического управления организацией? Аргументируйте Вашу позицию.

2.2.8. Какие Вы знаете базовые стратегии управления и какие альтернативы?

2.2.9. Дайте классификацию групп организаций и какие факторы (хотя бы пять) оказывают воздействие на результативность их деятельности?

3. Учебные ситуации

2.3.1. (4) Какие организации (коммерческие или нет) преобладают в структуре экономики России в настоящее время? Почему? Что Вам о них известно? Приведите примеры.

2.3.2. (5) В организации какого типа штатного развития Вы хотели бы работать? Аргументируйте Ваш выбор.

2.3.3. (6) Вы ознакомились с вкладом в теорию и практику исследования производств в организации российского ученого А. К. Гастева (1882–1941), который сформулировал правила по научной организации труда [17, с. 52; 18, с. 16, 17]:

Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать так, чтобы окончательно сложилась модель готовой работы и порядок трудовых приемов. Если все же до конца продумать нельзя, то следует продумать главные вехи, а начало работы продумать досконально.

Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.

Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.

Инструмент располагай в строгом порядке.

При работе ищи удобного положения тела.

Не берись за работу круто. Входи в работу исподволь. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилы, а потом уже берись во всю.

Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.

Работай ровно, так как работа приступами, сторяча портит работу и характер.

Во время работы не следует есть, курить, пить чай, но отдых обязателен.

Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок и снова за работу.

При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, а при неудаче не падай духом – снова начни работу.

Кончил работу – приberi рабочее место.

Есть и другие правила.

Что принципиально нового Вы узнали из этих правил? Какие рекомендации А. К. Гастева Вы выполняете?

(7) Вам поручили разработать нормы поведения в неформальной группе. Как бы Вы классифицировали эти правила?

Основные выводы, понятия, определения

В современной литературе по менеджменту «организацию» определяют как систематизированное, сознательное, объединение действий людей для выполнения миссии, достижения определенных целей: как открытую систему, взаимодействующую с деловым и фоновым окружением.

Менеджменту принадлежит ключевая роль в поддержании оптимального порядка (баланса) между приобретением ресурсов, производством продукции (услуги) и ее реализацией. Эти три процесса жизненно важны для организации. Деятельностью любой производственной организации являются процессы, связанные с производством, кадрами, маркетингом, эккаунтингом и финансами.

Организации создаются для выполнения различных работ, поддерживающих их существование во взаимодействии с деловым и фоновым окружением. Для всех организаций необходимо определить миссию и цели, разработать стратегию, планировать и проектировать деятельность, мотивировать персонал, координировать и контролировать работу, учитывать, оценивать ее результаты и осуществлять обратную связь.

В структуре экономики России в настоящее время преобладают коммерческие организации следующих организационно-правовых форм:

1. Полные товарищества и товарищества на вере;
2. Акционерные общества с ограниченной или дополнительной ответственностью;

3. Производственные кооперативы;
4. Унитарные предприятия (государственные или муниципальные);

К организациям сервисного бизнеса относятся, например, такие их типы, как гостиницы, рестораны, парикмахерские, поликлиники, фотосалоны, ателье, прачечные, химчистки, автомастерские.

К некоммерческим организациям относятся, например, потребительские кооперативы, фонды, ассоциации, союзы, религиозные организации.

Предметом стратегического управления организацией является анализ фонового и делового окружения и внутренней среды; определение миссии и целей ; выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль этого выполнения.

На результативность деятельности групп (формальных и неформальных) оказывают влияние одни и те же факторы, например: размер группы, её состав, нормы поведения, сплоченность, конформизм, групповое единomyслие, конфликтность, статус и роли членов группы.

В России в 2000 г. был создан первый Интернет-инкубатор как новая форма организации. Появление и функционирование Интернет-инкубатора напрямую связаны, прежде всего, со спецификой рынка высоких технологий.

Оформление по стандарту

Задания по теме 2 включают:

Контрольные вопросы по теме 2 – 10 шт.

Дискуссионные вопросы по теме 2 – 9 шт.

Учебные ситуации по теме 2 – 4 шт.

Контрольные вопросы по теме 2

- **Постановка задания**

Контрольные вопросы по теме 2 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 2».

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 2» до начала аудиторного занятия по теме 2 (см. Календарный план курса).

Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить». Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.

- **Способ передачи результатов**

Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 2».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 2

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	7 из 10	4	8 и более из 10	6
2. Ответы размещены под вопросами (в «дереве сообщений»)	да	1	-	-

Дискуссионные вопросы по теме 2

- **Постановка задания**

Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 2. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 2 (см. Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 2.

- **Способ передачи результатов**
Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 2.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 2

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 2. Вариант 4 или 5, или 6, или 7

- **Постановка задания**
Учебные ситуации по теме 2 рассматриваются Вами самостоятельно.
- **Требования по оформлению результатов**
Ожидаемый результат – файл с отчетом по одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №__ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала следующего аудиторного занятия по теме 2 (см. Календарный план курса); вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 2».
Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем вашего текста в отчете по теме 2 – не более 1 страницы (3000 знаков).
- **Способ передачи результатов**
Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать

название группы, ФИО студента, название дисциплины, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Менеджмент_Учебная_ситуация_2.3.4(7)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 2».

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 2

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Глава 3.

Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм

Изучив тему 3, студент должен

знать:

основные функции менеджмента:

- а) планирование;
- б) организационные структуры управления;
- в) мотивацию;
- г) контроль.

уметь:

характеризовать взаимосвязь и динамизм основных функций менеджмента.

приобрести навыки:

применения основных функций менеджмента при управлении:

- ресурсами (трудовыми, запасами, финансами и др.);
- процессами (материально-техническим снабжением, производством, сбытом, маркетингом и др.);
- результатами (качеством, производительностью, затратами и др.).

При изучении темы 3 необходимо:

- **Читать** главу 3 учебного пособия по менеджменту и лекцию.
- **Выполнить задание** практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 3: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:
 1. Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм;
 2. Стратегическое планирование как условие выживания и усиления конкурентных позиций организации на рынке;
 3. Виды организационных структур управления и принципы проектирования структуры управления организацией;
 4. Делегирование полномочий и ответственность;
 5. Содержательные теории мотивации и их отличие от процессуальных;
 6. Наиболее яркие представители теорий мотивации и анализ их трудов;
 7. Контроль как функция менеджмента.(студентам, которые решили более углубленно изучить тему 3).

Природа не знает остановки в своем движении
и казнит всякую бездеятельность.
И.В. Гете

3.1. Планирование

Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня.
Питер Дракер.

Планирование – это очень динамичный процесс выработки и принятия решений, позволяющий организации в будущем обеспечить эффективное функционирование, а также функция менеджмента, включающая комплекс деятельности организации:

- анализ ситуаций и факторов внешней среды;
- оценку и оптимизацию альтернативных вариантов достижения целей, сформированных на стадии стратегического маркетинга;
- разработку бизнес-плана;
- реализацию плана.

По содержанию и периоду планы могут быть:

- 1) стратегическими, долгосрочными (на 5 и более лет);
- 2) тактическими, среднесрочными (от 1 года до 5 лет);
- 3) оперативными, краткосрочными (на 1 год и менее).

Планы классифицируются также на: проблемные, комплексные, локальные.

Стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Стратегическое планирование – это динамичный процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Основными задачами планирования работы организации являются:

1. Выбор оптимальной стратегии организации на перспективу с учетом прогнозов альтернативных вариантов стратегического маркетинга.
2. Обеспечение стабильности функционирования и развития организации.
3. Формирование оптимального по номенклатуре и ассортименту портфеля инноваций на основе научных подходов.
4. Структуризация целей деятельности организации.
5. Комплексное обеспечение выполнения планов.
6. Разработка организационно–технических и социально–экономических мероприятий, обеспечивающих эффективное выполнение планов.
7. Координация выполнения планов по срокам, качеству работ, ресурсам, исполнителям.
8. Моральное и материальное стимулирование выполнения планов.

Стратегическому планированию свойственна система операций, применяемых по строго определенным правилам, которая после последовательного их выполнения приводит к достижению поставленных целей (см. табл. 3.1.).

Таблица 3.1.

Алгоритм стратегического планирования

№ п/п	Название аспекта планирования	Содержание стратегического планирования
1.	Концептуальный	Определение миссии. Что надо сделать?
2.	Технологический	Как делать?
3.	Ресурсный	Делать с использованием каких экономических ресурсов?
4.	Кадровый	Кто конкретно будет делать?
5.	Организационно-управленческий	Какой должна быть организационная структура управления?
6.	Временной	Делать в какие сроки и в какой последовательности?

Определение миссии и целей осуществляется руководством высшего звена организации, а их реализация – руководителями и исполнителями всех уровней.

Взаимосвязи элементов стратегического выбора имеют большое значение для осознания сложности процесса стратегического планирования (см. табл. 3.1.) и необходимости создания системы стратегического управления организацией, помогающей ей преодолеть эти трудности.



Рис. 3.1. Модель последовательности процесса стратегического планирования в организации в общем виде [Разработана автором на основе 16, С. 258].

Динамичная природа организаций затрудняет применение одной специфической модели процесса стратегического планирования, но при разработке конкретной модели можно ориентироваться на ее общий вид.

Основные принципы планирования:

1. **Преемственность стратегического и тактического планов.** В разделах бизнес-плана число плановых показателей должно быть больше, чем в разделах стратегии организации. Показатели бизнес-плана, как правило, более жесткие и выгоднее организации в данный момент.

2. **Социальная ориентация** - решение проблем обеспечения соответствия международным стандартам экологичности, безопасности, эргономичности товаров, услуг и функционирования организации, а также показателей социального развития коллектива.

3. **Функционирование объектов планирования по их возможности** - в целях рационального распределения имеющихся ресурсов. При разном уровне конкурентоспособности товаров и услуг приоритеты распределения ресурсов определяются по специальной методике.

4. **Адекватность плановых показателей** - снижение ошибки аппроксимации, повышение точности прогнозов, а также посредством числа учтенных факторов при прогнозировании альтернативных плановых показателей.

5. **Согласованность плана с параметром делового и фонового окружения** - исследование динамики факторов внешней среды и анализ влияния этих факторов на плановые показатели.

6. **Вариантность плана** - разработка не менее трех альтернативных вариантов достижения одной и той же цели и выбора оптимального варианта, обеспечивающего достижение запланированной цели с наименьшими затратами.

7. **Сбалансированность плана** - преемственность баланса показателей по иерархии, например, баланса поступления и распределения ресурсов предусматривает создание резерва по важнейшим показателям.

8. **Экономическая обоснованность плана** - окончательный выбор варианта плановых показателей только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

9. **Автоматизация системы планирования** - применение современных компьютерных технологий, обеспечивающих кодирование информации, ее единство и системность по стадиям жизненного

цикла объекта планирования, оперативную обработку, передачу информации и ее хранение.

10. Обеспечение обратной связи системы планирования – возможность исполнителю плана передавать его разработчику предложения по корректировке плана.

Все изложенные выше принципы планирования применять достаточно сложно. Только крупные организации, располагающие необходимыми ресурсами (прежде всего, высококвалифицированными кадрами, современными компьютерными технологиями), могут придерживаться всего комплекса принципов планирования.

В условиях жесткой конкуренции каждая организация должна учитывать следующие тенденции в планировании:

- сокращение сроков разработки плана;
- внедрение современных методов оптимизации и концепций маркетинга;
- повышение качества плана за счет увеличения числа применяемых принципов планирования.

Качество плана – это совокупность его параметров, отвечающих принципам и научным подходам, обеспечивающим минимальное отклонение запланированных значений от фактических, полученных в результате реализации плана.

Основными путями повышения качества плана является применение:

- научных подходов к менеджменту;
- более жестких принципов планирования;
- качественного информационного и методического обеспечения планирования;
- эффективного стимулирования разработчиков плана.

При планировании специалисты рекомендуют применять следующие подходы:

1. **Системный** – структуризировать плановые показатели, построить дерево целей, обосновать число уровней иерархии для анализа и синтеза системы плановых показателей, исследовать влияние на эти показатели факторов делового и фонового окружения, проанализировать адаптивность к внешней среде, уровень стандартизации планов и их инновационность.

2. **Структурный** – обосновать распределение экономических ресурсов по:

- компонентам дерева целей;
- разделам плана;
- структурным подразделениям;
- проблемам;
- времени и т.д.

Главными критериями распределения ресурсов является актуальность проблемы и эффективность применения ресурсов.

3. **Маркетинговый** – в распределении ресурсов отдать приоритет повышению качества объекта планирования, интересы исполнителя надо ставить выше интересов разработчика плана.

4. **Функциональный** – разработчик плана должен располагать результатами функционально-стоимостного анализа объекта планирования и его компонентов исходя из совершенно новой структуры, спроектированной по будущим функциям (целям) на выходе подсистемы.

5. **Воспроизводственно-эволюционный** подход нацелен на воспроизводство объектов планирования на уровне лучших мировых образцов.

6. **Нормативный** – постоянно обеспечивать ресурсосбережения, учитывая прогрессивные нормативы и нормы расхода ресурсов, что особенно важно в условиях ужесточения конкуренции.

7. **Комплексный** – учитывать при планировании технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты разработки и реализации планов.

8. **Интеграционный** – может повысить качество плана, если будут учтены интеграционные связи по вертикали и горизонтали, а также затраты и результаты по всем стадиям жизненного цикла планируемого объекта и подсистемам системы менеджмента организации.

9. **Динамический** – объект планирования рассматривается в развитии, проводится анализ причинно-следственных связей и соподчиненности, ретроспективный анализ деятельности аналогичных объектов и прогноз их развития.

10. **Процессный** – все функции менеджмента рассматриваются как взаимосвязанные. Планированию предшествует стратегический маркетинг, целью которого является разработка стратегии организации на основе исследования рынка и разработки нормативов конкурентоспособности планируемых объектов на плановый период. На стадии планирования эти нормативы «привязываются» к ресурсам, исполнителям, срокам, эффективности и т.д.

11. **Оптимизационный** – разработчик плана должен опираться на инженерные расчеты, математические и экономико-статистические методы, экспертные оценки и т.д. Плановые показатели должны быть выражены не общими фразами, например, типа «улучшить», «повысить», а количественными характеристиками, например, «снизить себестоимость единицы определенной услуги к 2010 г. на 5% по сравнению с текущим годом».

12. **Ситуационный** – внимание концентрируется на том, что пригодность различных методов и плановых показателей определяется конкретной стратегической (при планировании) или тактической (при реализации плана) ситуацией.

После завершения разработки стратегического плана наступит последующая его реализация, но не надо спешить. Необходима оценка стратегического плана, которая проводится путем сравнения результатов планирования с целями.

Процесс оценки применяется как механизм обратной связи для корректировки стратегии. Оценка будет эффективной, если ее проводить системно и непрерывно на всех уровнях организации – сверху вниз. Специалисты стран зрелой рыночной экономики рекомендуют ответить на следующие вопросы:

- 1) является ли эта стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
- 2) предполагает ли данная стратегия допустимую степень риска?
- 3) обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
- 4) учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- 5) является ли стратегия лучшим способом использования ресурсов организации?

Есть ряд критериев, которые принимаются в процессе оценки стратегии, например, количественные: доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективности производства и сбыта, текучесть кадров, невыходы на работу, чистая прибыль и др., а также качественные: способность привлечь высококвалифицированных менеджеров, расширение объема услуг клиентам, углубление знания рынка, снижение риска опасностей, использование возможностей.

Чтобы оценка процесса стратегического планирования была эффективной, следует больше внимания уделять стандартизированным критериям.

Для оценки стратегического состояния организации специалисты рекомендуют применять различные методы, например:

1. SWOT-анализ (сила, слабость, возможности, угрозы);
2. Метод SPACE (оценка стратегического положения и действий);
3. Модель Портера (модель пяти сил – угроз со стороны новых конкурентов, поставщиков, покупателей; появление товаров субститутов (заменителей), соперничество между конкурентами);
4. Метод ключевых вопросов – анализ внутренних факторов (маркетинг, финансы, персонал, культура, имидж организации) и внешних (процесс оценки изменений во внешней среде и изучение внешних возможностей и опасностей, которые могут помочь или затруднить достижение целей организации) факторов: политических, экономических, рыночных, технических, социального поведения общества, конкуренции, международных);
5. Метод сценариев (оптимистический, пессимистический и средний между ними);
6. Матрица Бостонской консультативной группы была разработана для оценки положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли.

При анализе портфеля инвестиций проводится сравнение доли организации или ее изделий на рынке с темпами роста всей производственно-коммерческой деятельности. Например, если изделие или услуга занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста «Звезда» или «Звездный час», то организация будет придерживаться стратегии роста. «Дойная корова» – стратегия ограниченного роста. «Дикая кошка» – сочетание стратегий (опасное состояние). «Собака» – стратегия сокращения, отсекающего лишнего, если изделие или услуга занимают малую долю рынка и имеют низкие темпы роста [16, С. 279 с некоторыми изменениями автора].

Только после объективной оценки можно приступить к реализации стратегии (см. рис 3.2.).

При реализации или изменении стратегии руководство должно учитывать ее взаимосвязь со структурой организации и объединить формирование структуры управления и планирование. Структура всегда должна основываться на стратегии и обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно в конкретной ситуации.

Дж.Гелбрейт и его коллеги в 1977 г. охарактеризовали влияние стратегии на виды организационных структур управления и принципы проектирования структуры управления организацией.



Рис. 3.2. Схема процесса реализации стратегии [16, с. 302 с некоторыми изменениями автора]

Несколько раньше (в 1962 г.) А.Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать избранной ей стратегии.

С изменением стратегии перед организацией встают новые проблемы, решение которых напрямую связано с проектированием нового для организации вида структуры управления.

3.2. Виды организационных структур управления и принципы проектирования структуры управления организацией

Структура управления организацией или **организационная структура управления (ОСУ)** – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с миссией, целями, другими функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках определенного вида ОСУ осуществляется менеджмент (от движения информационных потоков до принятия управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней. ОСУ сравнивают с каркасом здания менеджмента, построенным для того, чтобы все протекающие в организации процессы осуществлялись качественно и своевременно. Если не будут четко определены и скоординированы отношения между работниками и организационными подразделениями, специализация будет неэффективна. Делегирование полномочий – основной процесс, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения персонала в организации.

Делегирование – передача видов деятельности и полномочий исполнителю, который берет на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность – это обязательство решать конкретные задачи и отвечать за их, как минимум, удовлетворительное выполнение. Объем ответственности – одна из причин высоких должностных окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными организациями.

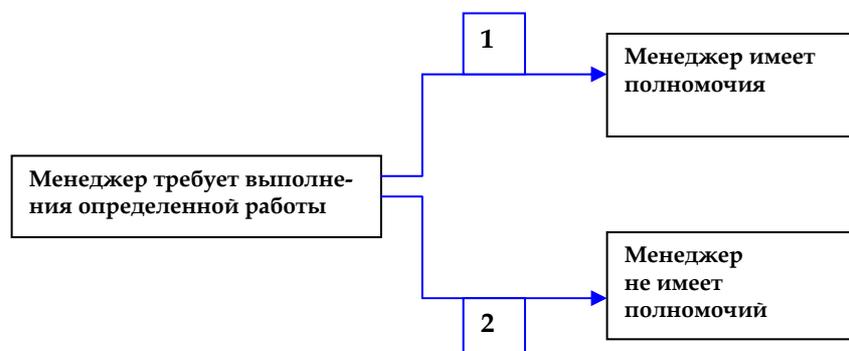
Делегирование реализуется только в случае осознанного принятия полномочий, а собственно ответственность не может быть делегирована.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на решение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не персонально лицу, которое занимает эту должность в данный момент. Если работник меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Полномочия всегда ограничены (см. рис. 3.3.).

Большая часть полномочий менеджера определяется традициями, нравами, культурными стереотипами, обычаями коллектива, работающего в организации.

Полномочия, переданные исполнителям, имеющим право распоряжаться, называют **линейными полномочиями**.



1 - подчиненный соглашается с требованием
2 - подчиненный отклоняет требование

Рис. 3.3. Концепция принятия организационных полномочий [16, С 311 с некоторыми изменениями автора]

Формальные полномочия часто нарушаются вследствие власти и деятельности неформальных групп. Наиболее эффективным результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд по принципу единоначалия – исполнитель должен получать непосредственные распоряжения только от одного руководителя и отвечать только перед ним.

Специалисты и авторы зарубежного экономического учебника по основам менеджмента считают, что организация работ – это функция, которую должны осуществлять все руководители независимо от их ранга, а решение о выборе ОСУ организации в целом почти всегда должны принимать руководители высшего звена.

Этапы проектирования ОСУ и их последовательность следующие:

1. **Осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки**, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.

2. **Установить соотношения полномочий различных должностей.** Руководители среднего и низового звеньев представляют необходимую информацию, устанавливают цепь команд, руководят более мелкими подразделениями, чтобы более эффективно применять специализацию и избегать перегрузки высшего руководства.

3. **Определить должностные обязанности** как совокупность задач и функций и поручить их выполнение конкретным исполнителям.

Появившаяся в результате разработки ОСУ – не застывшая форма, подобная каркасу здания, а «бесконечный» процесс изменений в структуре и ее совершенствования. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление со стороны сотрудников вследствие не верной последовательности действий. Чтобы учесть и отразить происходящие изменения в стратегических и оперативных планах организации, руководители используют различные системы департаментализации, например, функциональную.

Функциональная департаментализация – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Традиционные функциональные блоки, например, производственной организации – это подразделения производства, отделы маркетинга, финансов и др.

В настоящее время существует множество альтернативных видов ОСУ, успешно зарекомендовавших себя. Первый вид ОСУ, систематически разработанный, остающийся пока ее доминирующей формой, получил название **бюрократической ОСУ**. Он характеризуется:

1. Четким в высшей степени разделением труда и появлением в каждой должности высококвалифицированных специалистов;
2. Развитой иерархией уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
3. Системой взаимосвязанных обобщенных формальных правил, стандартов, норм и нормативов, обеспечивающей однородность исполнения сотрудниками своих должностных обязанностей и скоординированность различных видов деятельности;
4. Формальной обезличенностью выполнения официальными лицами своих должностных обязанностей;
5. Защищенностью персонала от произвольных увольнений и наймом на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

У бюрократической ОСУ есть недостатки:

1. Преувеличение значимости инструкций, правил, норм, стандартов, что ведет к замедлению темпов работы;
2. Утрата гибкости поведения;
3. Неспособность быстро реагировать на изменившиеся условия делового и фонового окружения, а также внутренней среды;

4. Невозможность разрабатывать и срочно внедрять инновации в процесс своей деятельности.

К бюрократическим, как правило, относятся функциональные, дивизиональные и др. ОСУ.

Для расширения возможностей организаций быстрее реагировать на происходящие изменения и вводить инновации были созданы **адаптивные (органические) ОСУ**, к которым относят проектные, матричные и др.

Существуют и другие классификации видов ОСУ. Рассмотрим некоторые виды ОСУ.

Линейная ОСУ образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по *производственному признаку* с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и т.д. При таком построении в наибольшей степени соблюдается **принцип единоначалия**: одно лицо сосредоточивает в своих руках управление всей совокупностью операций; подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет право отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Линейная ОСУ используется мелкими и средними организациями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей.

Позитив линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителем связанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Негатив линейной структуры управления:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт во всех функциях управления и сферах деятельности, осуществляемых подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- тенденция к волоките при решении проблем, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Линейно-штабная ОСУ включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением (см. рис. 3.4.):

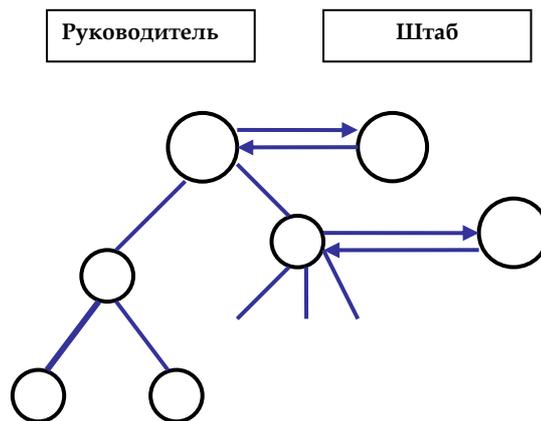


Рис. 3.4. Схема линейно-штабной ОСУ

Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Штабная структура включает штабных специалистов при топ-менеджерах.

К штабным подразделениям относят службу координации, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, со-

псиологическую и юридическую службы. Создание штабных структур – шаг в сторону разделения труда менеджеров. Часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. К ним относят планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.

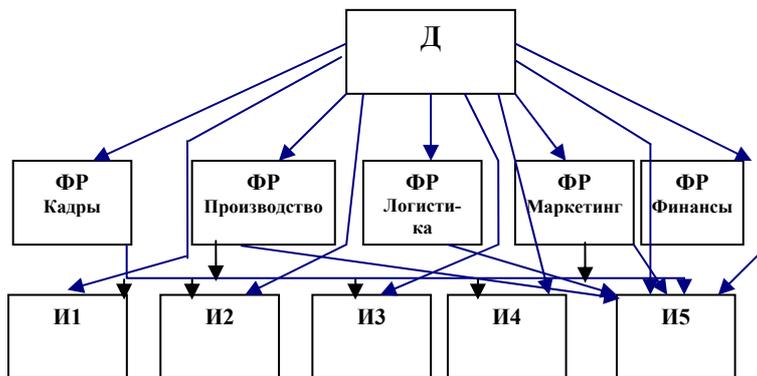
Достоинства структуры состоят в следующем:

- более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;
- освобождение линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки;
- возможность привлечения специалистов в определенных областях.

Существуют некоторые недостатки:

- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;
- тенденция к чрезмерной централизации;
- сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения.

Функциональная ОСУ предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления (см. рис. 3.5.):



Д - директор; ФР - функциональные руководители; И - исполнители

Рис 3.5. Схема функциональной ОСУ

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Она используется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Основные *преимущества* структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- создание основы для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Существуют определенные недостатки:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

Линейно-функциональная ОСУ обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу)

осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения, роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессов производства.

Достоинства структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально – техническим обеспечением и др.;
- построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

Матричная ОСУ (см. рис. 3.6) представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой, руководителю проекта (целевой программы), который наделён необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

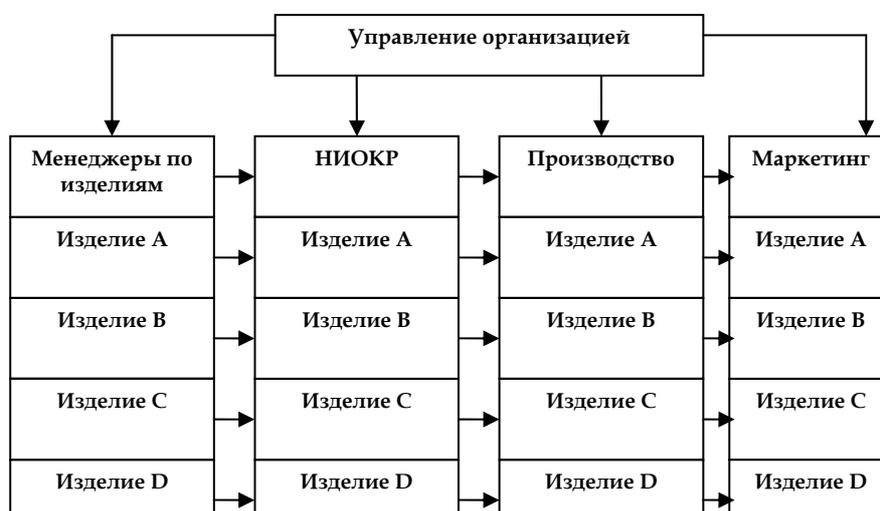


Рис 3.6. Матричная ОСУ, ориентированная на продукт

Преимущества состоят в следующем:

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- более эффективное текущее управление;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- развитие в работниках навыков в области принятия решений;
- время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

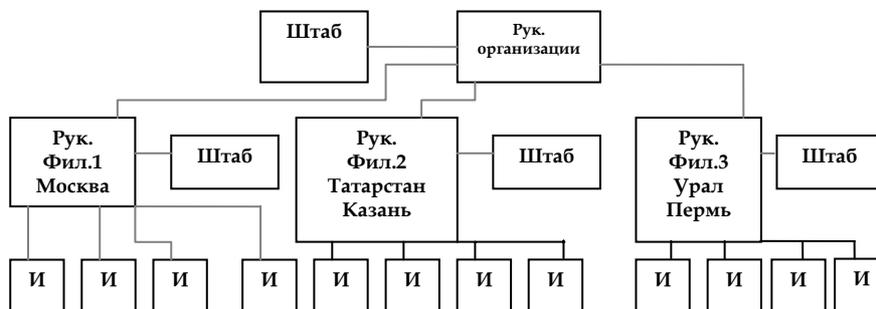
Недостатки структуры:

- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования организации;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;

- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в проекте;
- трудность приобретения навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов.

Дивизиональная ОСУ возникла в связи с резким увеличением размеров организаций, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация см. рис. 3.7.), по ориентации на потребителей, по обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного подразделения контролируют деятельность функциональных служб по всем филиалам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.



Рук. - руководитель
Фил. - филиал
И - исполнитель

Рис 3.7. Схема дивизиональной-штабной ОСУ по региональному принципу

Достоинства:

- более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения в деловом и фоновом окружении;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых организаций.

Недостатки:

- рост иерархичности, вертикали управления;
- дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- дублирование работ в разных подразделениях.

Многомерная ОСУ с ориентацией ещё и на территорию, рынок и потребителя.

Для организаций, действующих на международном рынке, может применяться многомерная (*трехмерная, тензорная*) ОСУ.

Проблемы:

- конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;
- преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность (безответственность).

Поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и нормальные рабочие отношения между партнерами.

Соотношение централизации и децентрализации в структуре органов управления организацией.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*.

Децентрализованные организации – такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. На практике не встречаются полностью централизованные или децентрализованные организации.

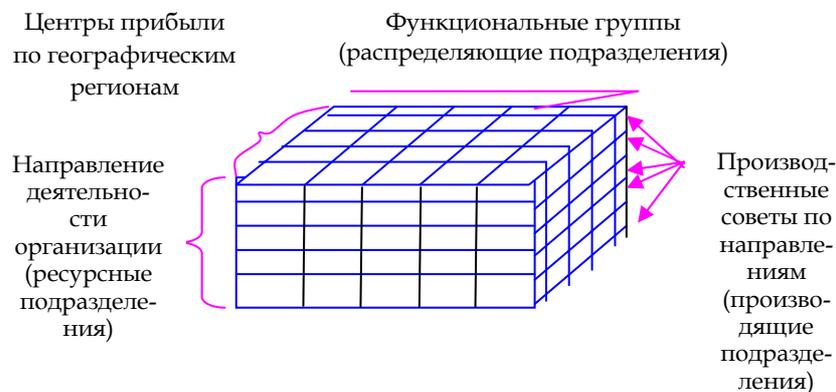


Рис. 3.8. Схема многомерного управления организацией

Для того, чтобы определить, насколько данная организация централизована по сравнению с другими, выявляют следующие характеристики:

- *количество решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- *важность решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- *последствия решений*, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;
- *контроль за работой подчинённых*. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчинённых руководителей. Оценка действий делается на основании суммарно достигнутых результатов.

Достоинства централизованных структур состоят в следующем:

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;
- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы растут и развиваются за счет других или организации в целом;

- централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала централизованного административного органа.

Существует ряд *преимуществ децентрализованных* структур:

- управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требуемой информации и, следовательно, сложности процесса принятия решений;
- децентрализация даёт возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех её знает;

Очевидным является то, что каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую свою индивидуальность и специфику. Описать эту систему возможно, если определить характер взаимодействия подразделений.

Способы взаимодействия сторон характеризуют рассматриваемую систему определенным образом и позволяют судить, насколько эффективно она справляется со своей главной задачей – организацией гармонического взаимодействия между индивидом и внешней средой. Немаловажное место в этом занимает ОСУ, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.

Согласно существующей теории и практике, взаимодействие на уровне «подразделение – подразделение» или «группа – группа» реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации и выступает в рамках ОСУ.

Экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой начала XXI в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

Специалисты рекомендуют следующие принципы проектирования ОСУ:

- сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- уменьшение числа уровней управления;

- групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- создание условий для гибкой комплектации продукции;
- минимизация запасов;
- быстрая реакция на изменения;
- гибко переналаживаемое оборудование;
- высокая производительность и низкие затраты;
- безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

В ближайшем будущем ожидается большее разнообразие структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации и находиться в более тесной взаимосвязи с другими функциями менеджмента, например, с мотивацией.

3.3. Мотивация

Истинные побуждения, заставляющие отдавать работе максимум усилий, очень трудно определить, они чрезвычайно сложны. Однако, овладев современными теориями и тенденциями мотивации, можно значительно преуспеть в планировании, создании ОСУ и контроле, привлекая образованных, высококвалифицированных сотрудников, способных решать задачи, направленные на достижение целей организации, т.к. все функции менеджмента очень тесно взаимосвязаны и динамичны.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и (или) личных целей.

Задачи менеджмента при реализации функции мотивации:

1. Формировать у каждого менеджера демократические подходы к управлению персоналом, применяя современные теории мотивации.
2. Способствовать созданию у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда.
3. Обучать руководителей разного уровня и работников психологическим основам общения в организации.

Прежде, чем приступить к решению этих задач, следует проанализировать:

- процесс мотивации в организации;
- индивидуальную и групповую мотивации и зависимость между ними;
- динамику мотивации деятельности каждого работника;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности сотрудника.

После проведения всестороннего анализа необходимо изменить или усилить мотивирование.

Мотивирование – это процесс влияния на человека с целью побуждения его к определенным действиям посредством активизации в нем определенных мотивов.

Мотивирование считают сердцевиной, основой менеджмента, эффективность которого во многом зависит от верности пробуждения нужных мотивов.

Выделяют два основных типа мотивирования:

1. Внешнего воздействия на человека с целью побуждения его производить определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего результату. Этот тип напоминает торговую сделку: «Вам даю, что Вы желаете, а Вы удовлетворяете Мое желание».
2. Формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип мотивирования носит воспитательный и образовательный характер. Его осуществление требует гораздо больших знаний, усилий, способностей, но и результаты превосходят результаты первого типа мотивирования.

Организации, освоившие и использующие в своей практике оба типа мотивирования, гораздо успешнее осуществляют менеджмент.

Мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности:

- старание;
- усилие;
- настойчивость;
- добросовестность;
- целеустремленность.

Мотивация, рассматриваемая как динамичный процесс, теоретически с некоторой долей условности, представляется следующими одна за другой стадиями:

1. Возникновение потребности.
2. Поиск путей удовлетворения потребности.

3. Определение целей и направлений действия.
4. Осуществление действия.
5. Получение вознаграждения за осуществление действия.
6. Удовлетворение или устранение потребности.

Управление организацией следует рассматривать в тесной связи не только с организационно-техническими и социально-экономическими закономерностями, но и социально – психологическими, вытекающими, как из общественной, так и из биологической специфики поведения работников и отношений между ними. Экономические законы утрачивают действенность, если в управлении организацией перестают учитываться интересы, потребности и психология человека.

Функция мотивации становится решающей потому, что экономический успех организации все меньше зависит от уровня планирования, организации, а все больше от атмосферы в трудовых коллективах, развития самоуправления, гласности, учета и удовлетворения потребностей работников.

В связи с огромной важностью функции мотивации, рассмотрим некоторые теории мотивации, а также психологический подход к мотивации эффективной деятельности управления организацией.

Самым ранним приемом мотивации был метод «кнута и пряника», т.е. вознаграждения и наказания, который в некоторых организациях применяют до сих пор.

Многочисленные исследования доказывают, что основной мотивационной деятельностью в настоящее время является мотивация **достижения цели**, т.к. законы рынка предполагают четко определенный тип моделей с определенными мотивами и ценностями.

Известный отечественный психолог П. М. Якобсон считает, что мотивация складывается из совокупности следующих мотивационных тенденций:

1. Политических;
2. Нравственных идеалов;
3. Представления о перспективе в работе и жизни;
4. Достаточно сильных интересов к получению впечатлений от работы, искусства, спорта и т.д.;
5. Стремления к упорядочению жизни и быта, влечения к труду, творческой деятельности и т.п.;
6. Определенной потребности в пище, одежде, обуви, деньгах, книгах, различных предметах;

7. Достаточно сильных чувствах любви, признательности, страха, гнева, ярости, жалости и т.д.;
8. Строгих моральных убеждений в необходимости соответствующим образом реагировать в определенных ситуациях;
9. Привычек, традиций, предрассудков в отношении к труду, другим работникам;
10. Подражания определенным манерам поведения, вкусам, моде на одежду, обувь и т.д.

В течение многих лет делаются попытки свести мотивационные тенденции в определенные системы и на этой основе разрабатывать соответствующие теории. Наибольшее признание получили следующие мотивационные теории:

- I. Гедоническая;
- II. Психоаналитическая;
- III. Драйвов (влечения);
- IV. Условных рефлексов;
- V. Иерархия потребностей Маслоу и теория ERG Альдерфера;
- VI. Потребностей Мак-Клелланда;
- VII. Двухфакторная Герцберга;
- VIII. «X и Y» МакГрегора;
- IX. Ожиданий;
- X. Справедливости;
- XI. Модель Портера - Лоулера;
- XII. Электронные мотивации.

Кратко рассмотрим некоторые теории мотивации.

I. Гедоническая мотивационная теория возникла в далекой древности в Греции, согласно этой теории человек стремится к максимизации удовольствия, наслаждения и к минимизации неудовольствия, дискомфорта, боли, страдания. Одним из разработчиков этой теории является американский психолог П. Юнг. Он доказывает, что удовольствие служит главным фактором, который определяет активность, направленность и организацию поведения работников. По концепции П. Юнга детерминантой поведения выступает следующая за поведением эмоция. Если эта эмоция будет позитивной, действие повторится, если - негативной - застынет. Другие сторонники гедонической теории считают, что эмоциональные ощущения воспринимаются как удовольствие лишь до определенного уровня. Затем наступает перенасыщение и это же ощущение воспринимается как неудовольствие.

В последнее время гедоническая теория получила название «двухразмерной» в связи с выделением двух существенных факторов:

1. Уровня стимуляции;
2. Гедонического тона, который имеет отношение к субъективному удовольствию.

Изучение и понимание мотивационной деятельности играет огромную роль в исследованиях управления организацией. Необходимо обнаружить скрытые поведенческие структуры, познать, каким образом развиваются психологические факторы, обусловленные личностными проблемами. Одно дело – изучить фактическое поведение работников и гораздо труднее – понять, почему иногда ведут себя так: человек не всегда может и хочет объяснить своё поведение.

II. Психоаналитическая мотивационная теория создана и разработана австрийским психиатром Зигмундом Фрейдом.

Она представляет собой пример психодинамического подхода к изучению поведения человека. Его теория основана на признании существования определенных психологических сил, которые формируют поведение человека и не всегда им осознаются. Это можно интерпретировать как ответную реакцию на действия различных стимулов.

Он утверждал, что движущими силами человеческого поведения являются инстинкты:

1. Эроса – инстинкта жизни;
2. Тонатоса – инстинкта агрессии, разрушения, смерти.

Фрейд считал, что человечество ещё не достигло владения в полной мере тайнами эроса и тонатоса и задача грядущих поколений – познание и управление этими инстинктами. Инстинкт по Фрейду имеет 4 основных параметра: источник, цель, объект и стимул.

Психоаналитическая теория рассматривает человека, как единство трех структурных компонентов:

1. «Эго» (Я) сознание себя, личная определённость;
2. «Ид» (Оно) – резервуар инстинктов и импульсов
3. «Суперэго» – моральные аспекты поведения человека, окружающие личность – бессознательно.

Схематично структура личности по Фрейду выглядит в виде айсберга, над водной поверхностью находится лишь «Эго» – это примерно одна шестая часть.

В психоаналитической теории нашли выражение:

- сильная приверженность положениям и принципам детерминизма, иррациональности, неизменяемости, гомеостаза и познаваемости;

- умеренно выраженная приверженность положениям холизма;
- незначительная приверженность принципу субъективности.

Основой основ психоанализа является бессознательное сдерживающее в себе многие побудительные силы поведение человека, дающие возможность понять скрытые поведенческие устремления работников и направить их на пользу организации. Например, сколько бы менеджер ни говорил о необходимости повышения производительности труда, дальше разговоров дело не пойдет. Но если он поймет побудительные силы морального и материального стимулирования работников, в основе которых лежат осознаваемые и неосознаваемые импульсы, то он сможет предпринять конкретные меры и добиться успеха.

III. Мотивационная теория драйвов (влечения) считается разновидностью бихевиористской модели S-R, где S – стимул, R – реакция. Создателем мотивационной теории драйвов считается американский психолог Карл Халл.

Основываясь на принципах гомеостаза, заключающихся в том, что личность имеет тенденцию самостоятельно поддерживать свое внутреннее состояние, он считает, что любое изменение во внутреннем мире личности ведёт к определенной реакции. Человек сначала пытается нейтрализовать любые изменения. Активными элементами нейтрализации являются драйвы (влечения).

В соответствии с моделью S-R, происходящие вслед за реакцией и усиливающие силы этой реакции новые попытки называются подкреплением. Поведение, подкреплённое чем-либо, достаточно прочно закрепляется в психике работника и действует по стандарту. Выбатывается конкретная система «натаскивания» работников на определенный стимул. В организациях стран с развитой рыночной экономикой эту систему используют в процессе стимулирования работников на трудовую активность посредством денег и разного рода поощрений. Следует отметить, что данная система побуждения работает безотказно как позитивно, так и негативно. В последнем случае в психике работника создаётся настрой на ожидание вознаграждения и стоит только несколько раз подкрепить им не слишком производительный труд, как работник привыкает к этому и более не мыслит себя без дополнительного вознаграждения.

IV. Мотивационная теория условных рефлексов. Создана и разработана русским ученым И.П. Павловым. Краеугольным камнем его теории является реакция организма на внешние раздражения –

условные и безусловные рефлекс, признанные фундаментом мотивации. Особое внимание он уделял условным рефлексам. Условный рефлекс, точнее сформировавшаяся на его основе стереотип мышления и поведения, служит психофизиологической базой установки, представляющей собой центральный компонент мотивационной системы индивидуума.

Знание рассмотренных мотивационных теорий, позволит руководителю организации осознать общий подход к осуществлению одной из главных функций управления производством – мотивации. Однако, целесообразно ещё ознакомиться с более распространёнными в странах с развитой рыночной экономикой мотивационными теориями, используемыми при управлении организацией.

V. Иерархия потребностей по А. Маслоу даёт представление о том, какое удовлетворение люди ищут в работе. Известный американский социолог Абрахам Маслоу (родители которого эмигрировали из Российской Империи) опубликовал труд «Иерархия потребностей», в котором изложил набор потребностей по степени их возрастания. Пока конкретная потребность неудовлетворённая, она выступает как мотивирующий труд фактор. После удовлетворения более простой потребности в действие вступает более высокая потребность. Потребности, сформулированные А. Маслоу, можно свести в следующие группы:

1. Обеспечивающие надёжность выживания и поддержание здоровья (физиологические потребности) – пища, одежда, жилье и т.п.;
2. Обеспечивающие безопасность – физическую, экономическую, эмоциональную и др.;
3. Принадлежности к определенной социальной группе и симпатии его членов (социальные потребности в контактах)
4. Потребности признания (например, право принятия решения), власти, победы, риска, независимости, уважения;
5. Потребности в самовыражении (реализация заложенных способностей).

Иерархия потребностей А. Маслоу, уточненная затем психологом Г. Мурреем, расположена в виде структуры, графически изображаемой пирамидой, так как чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами (Рис. 3.9.)



Рис. 3.9. Схема иерархии основных потребностей по А. Маслоу

Исследуя теорию А. Маслоу, В. И. Чирков выделил следующие её особенности:

1. Антигомеостатичность – активное начало творчества, созидания. Человеку присущи постановка целей в жизни и стремление их достичь.
2. Гуманистичность – коллективизм. Человек нуждается в общении, любви, симпатиях.
3. Целостность – человек представляет собой единую, неделимую, целостную и оригинальную личность, богатую в своих проявлениях и стремлениях.
4. Инстинктоидный и иерархический характер основных потребностей человека. Указанные на схеме потребности присущие природе любого человека, хотя вследствие незрелости отдельные потребности могут явно не проявляться. Не удовлетворившись статичностью модели, А. Маслоу в 1955г. отказался от принципа фиксированной иерархии потребностей и ввел принцип динамичности.
5. Динамизм потребностей обусловлен «мотивацией развития» на протяжении всей жизни человека. А. Маслоу уже не констатирует жесткую связь между мотивацией труда и удовлетворением низших потребностей. Изучая классификацию потребностей по А. Маслоу,

Х. Хекхаузен четко прослеживает возрастание уровня развития человека по мере проявления вышестоящих потребностей. Он строит динамическую модель классификации потребностей и графически иллюстрирует тесную связь между мотивацией и деятельностью.

Таким образом, теория А. Маслоу внесла очень важный вклад в понимание основополагающих стремлений людей к труду.

Так же, как Маслоу, Клейтон Альдерфер объединяет потребности в группы. Но в отличие от Маслоу, он считает, что таких групп три. Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет небольшое число эмпирических подтверждений её правоты. Но знание этой теории полезно для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования.

VI. Другой моделью мотивации, делавшей основной акцент на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак-Клелланда, который считал, что людям присущи три главные потребности:

1. Власть;
2. Успех;
3. Причастность.

VII. Заслуживает внимание двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга, которая была разработана им на основе опроса 200 инженеров и конторских служащих лакокрасочной фирмы. Полученные ответы он сгруппировал и назвал:

1 группа – «гигиенические факторы»:

- заработная плата;
- социальные блага;
- условия работы – физические, внешние;
- статус;
- климат организации, рабочая атмосфера, обстановка;
- отношение к руководству и коллегам.

2 группа – «мотивирующие факторы» :

- интересная работа – увлекательная постановка вопросов, многосторонность, возможность расширить свои знания;
- самостоятельность и полномочия, свой участок работы;
- возможность добиться ощутимых результатов;
- признание достижений, выражаемое через рост дохода, полномочий, степени трудности задач;
- профобучение и повышение квалификации как непрерывный процесс.

Наряду с группировкой потребностей Ф. Герцберг высказал предположение о наличии тесной корреляционной связи между

удовлетворением от работы и ростом производительности труда, а также установил соотношение между мотивацией и характером работы. (См. рис. 3.10).



Рис. 3.10. Соотношение и взаимосвязь групп потребностей в мотивационных теориях четырех авторов

Рассмотренные теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак – Клелланда, Ф. Герцберга в менеджменте называют содержательными теориями мотивации, которые основаны на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, заставляющие людей действовать определенным образом.

Процессуальные теории мотивации основаны на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К основным процессуальным теориям мотивации можно отнести:

1. Постановки целей;
2. Ожидания;
3. Справедливости;
4. Партиципативного управления
5. Модель Лаймана Портера – Эдварда Лоулера основана на теориях ожидания и справедливости.
6. Равенства Стейси Адамса.

XII. Электронные мотивации. Internet позволяет руководству организации предоставлять персоналу в свободное время доступ к различной электронной информации. Это будет вырабатывать у людей ощущение своей важности, причастности к деятельности организации. Само существование компьютеров и Интернета в организации мотивирует коллектив к эффективному труду и облегчает его.

Существует много и других теорий мотивации, например, оптимальности активизации и стимуляции, личностной причастности, самодетерминации, однако сжатые сроки и ограниченный объем учебного пособия не позволяют уделить им должного внимания.

Таким образом, мотивация как функция управления – это побуждение работников действовать специфическим целенаправленным способом в целях развития организации, совокупность доводов для обоснования цели персонала действовать в интересах организации. Специалисты считают, что при мотивации необходимо сконцентрировать внимание на факторах, побуждающих к активным действиям или усиливающих их, обращая особое внимание на потребности, мотивы и побуждения. Мотивация должна быть ориентирована, прежде всего, на создание доброжелательной бесконфликтной атмосферы в организации. Процесс производственной деятельности имеет непосредственное отношение к выбору и оценке поведения, зависящего от возможности достижения цели, от вознаграждения, на которое рассчитывают за произведенную работу.

Уяснив основные мотивационные теории можно приступить к изучению следующей важнейшей функции менеджмента – контролю.

3.4. Контроль

Контроль – функция пресса управления, целью которой является количественная и качественная проверка результатов деятельности, выполняемой посредством остальных функций, обеспечение достижения целей организацией.

Контроль осуществляется путем наблюдения, учёта и анализа всех сторон деятельности организации. По данным контроля:

1. Устраняются выявленные ошибки;
2. Проводится корректировка ранее принятых решений, норм, нормативов, показателей бизнес-плана.

Правильно поставленный контроль ведётся своевременно, просто, понятно, экономично, ориентируется на конечные результаты.

При сопоставлении фактических данных о производственно-коммерческих результатах деятельности всех подразделений и организации в целом с предусмотренным бизнес-планом, выявляют отклонения, анализируют причины этих отклонений и разрабатывают конкретные мероприятия, с помощью которых можно устранить негативные отклонения.

Контроль необходим при заполнении форм первичного учёта и составлении статистической отчётности организации. Контроль данных – важная технологическая операция, состоящая в сравнении значений информации, представленной в формализованном виде, позволяющем передавать и (или) обрабатывать ее на компьютере, сопоставляя с эталонными значениями. При этом производится проверка правильности заполнения реквизитов документа и содержащихся в нём сведений с целью выявления и устранения возможных ошибок. Данные обычно представляются на определенных носителях, которые могут быть бумажными (бланки, таблицы и т.п.) и машинными, в том числе с использованием компьютеров, – лазерные диски, магнитные дискеты и диски, магнитные ленты и т.п., которые достаточно дороги. Поэтому безошибочные данные экономят организации существенные денежные средства. В качестве функции управления различают три вида контроля:

1. Предварительный;
2. Текущий;
3. Заключительный (итоговый).

Рассмотрим содержание перечисленных видов контроля.

I. Предварительный контроль осуществляют до начала деятельности организации с целью проверки его готовности к пред-

стоящей работе главным образом по следующим основным направлениям:

1. Управленческие решения контролируют соответствие их по форме и по содержанию законодательным актам, так как чёткость установок, доходчивость инструкций, верность правового и нормативного обеспечения предопределяют вероятность успеха в работе организации.

2. Контроль персонала и умения управлять информационными ресурсами. Необходимо держать под постоянным контролем кадровые службы, профессиональную подготовку сотрудников, отбирая при этом самых квалифицированных специалистов, умеющих работать с компьютерами. В сферу контроля персонала входят также вопросы, связанные с пониманием исполнителями цели своей деятельности. Со знанием ими прав, роли коллективов всех звеньев организации в решении каждодневных задач, обязанностей, специфики работы. А также норм выработки, иерархии подчинённости, ответственности и условий материальных и моральных вознаграждений, т.к. кадры решают, если не все, то очень многое.

3. Контроль состояния материальных ресурсов. Прежде всего, уточняются источники поставки материальных ресурсов, осуществляется проверка своевременности и достаточности их наличия, регулярность и надёжность поступления, качество и соответствие стандартам, производится сравнение фактического положения с предусмотренным ранее.

4. Контроль образования и распределения финансовых ресурсов.

II. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе производственно – коммерческой деятельности и включает:

1. Оперативный контроль – ежедневный контроль за производственно – коммерческой деятельностью, за технологией, качеством продукции, работ, услуг и т.д.

2. Стратегический контроль – определяет эффективность работы организации, с учётом использования всех ресурсов, расчётов производительности труда, материалоёмкости и экономической рентабельности производства.

Как правило, текущий контроль ведётся по промежуточным целям, чтобы успеть скорректировать дальнейшую деятельность организации. Эти промежуточные цели называются точками контроля. Чем продолжительнее период времени выполнения бизнес-плана, тем больше должно быть таких точек. Это позволяет раньше заметить ошибки и своевременно внести коррективы.

III. Заключительный (итоговый) контроль связан с оценкой выполнения организацией всех разделов бизнес – плана, и поэтому требует всестороннего анализа сильных и слабых аспектов деятельности организации за истекший период – с целью получения необходимой информации для последующих этапов планирования.

Контроль производится не ради самого контроля, а для успешного достижения организацией положительных результатов всех видов деятельности. Поэтому лучше не собирать лишней информации, а только - релевантную, так как контроль – самый дорогой вид управленческой деятельности, и контролировать необходимо только то, что действительно важно и необходимо.

В процедуре управленческого контроля можно выделить три чётко различимых этапа:

1. Разработка эталонов, стандартов и критериев по показателям производственно – коммерческой деятельности организации;
2. Сопоставление с эталонами, стандартами и критериями фактических результатов деятельности организации;
3. Выполнение необходимых корректирующих действий.

Взаимосвязь различных этапов управленческого контроля представлена на рис.3.11.

Контроль как функция управления будет эффективным , если он носит стратегический характер, нацелен на достижение конкретных реальных результатов, понят , принят и освоен ответственными исполнителями.

Как разновидность контроля в маркетинге проводится контроллинг – система контроля выполнения плана и программы маркетинговых мероприятий, постоянное тестирование основных параметров рынка, внесение необходимых корректив в маркетинговые действия в соответствии с изменениями рыночной ситуации и оценки эффективности маркетинга. В процессе контроллинга целесообразно сопоставлять плановые (прогнозные данные жизненного цикла товара с фактическими данными). Менеджмент не эквивалентен всей работе организации по достижению конечных целей, а осуществляет только ту деятельность и основные функции (изложенные ранее), которые связаны, прежде всего, с координацией.

Координация обеспечивает непрерывность, слаженность, бесперебойность управления. Координация необходима для достижения согласованности в работе организации посредством налаживания связи между всеми участниками производственного процесса. Часто с этой целью используют собрания, интервью, отчёты, деловые документы, компьютеры.

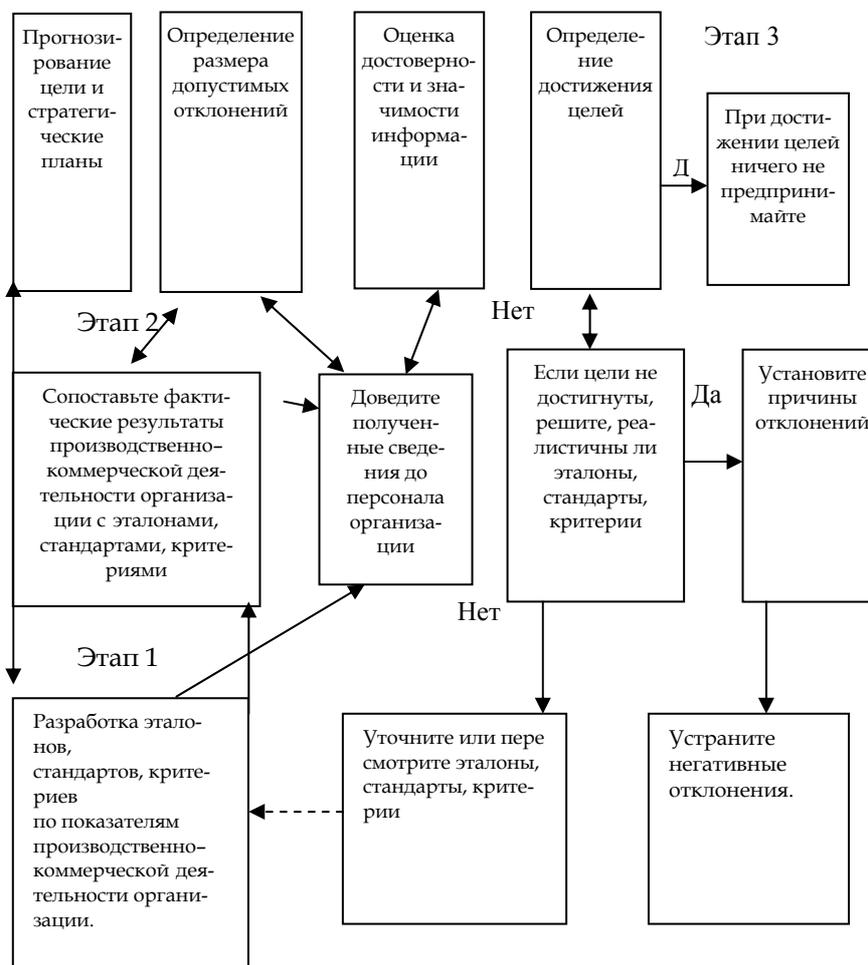


Рис. 3.11. Схема взаимосвязи различных этапов процесса контроля как функции управления в производственной организации. Полная модель процесса контроля. [16, с. 406 с некоторыми изменениями автора]

Если в организации нет механизмов координации, то работники не смогут эффективно трудиться вместе, так как производственные подразделения и отдельные исполнители смогут сосредоточиться на реализации своих собственных интересов, а не на

эффективной производственно – коммерческой деятельности организации.

Каждая функция управления играет определенную роль в координации обособленного труда. В этих условиях большое значение имеет уровень развития коммуникаций для поддержания постоянного информационного обмена.

Ещё Г. Гегель утверждал: « Действия являются самым ясным и выразительным раскрытием человека». Менеджмент в организации осуществляется через человека (менеджера), в первую очередь, посредством коммуникации.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. определяют коммуникации как обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих решений и доводит принятые им решения до работников; подчеркивают, что коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов

В процессе обмена информацией специалисты выделяют четыре базовых элемента:

1. Отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее её;
2. Сообщение – собственно информация, закодированная посредством символов;
3. Канал – средство передачи информации;
4. Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

- Зарождение идеи;
- Кодирование и выбор канала;
- Передача;
- Декодирование.

Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и согласились с исходной идеей, что достаточно трудно. Сложность заключается в том, что каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью потерян из – за шума. Шум – на языке теории передачи информации – это искажение смысла. Источниками шума могут быть языковые различия, акценты, из-за которых возможно изменение смысла в процессе кодирования и декодирования, а также различия в статусе между ру-

ководителями и подчиненными, что иногда затрудняет точную передачу информации. Как правило, на каждом этапе процесса коммуникаций происходит определенное искажение информации. Степень искажения информации увеличивается с ростом числа людей и этапов, через которые информация проходит. Даже, если преодолеваются помехи и информация передается точно, то высокий уровень шума часто приводит к заметной потере смысла и может полностью блокировать информационный обмен, что негативно сказывается на координации.

На рис. 3.12. показано, что процесс обмена информацией является системой с обратной связью и шумом.

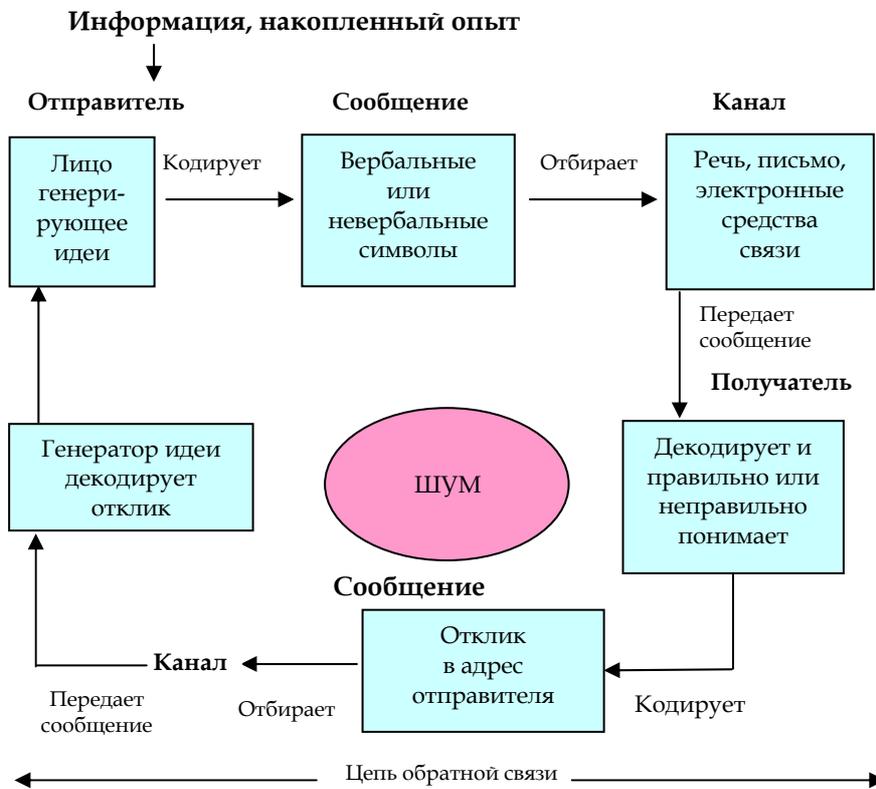


Рис.3.12. Схема процесса обмена информацией [16, С. 175 с некоторыми изменениями автора]

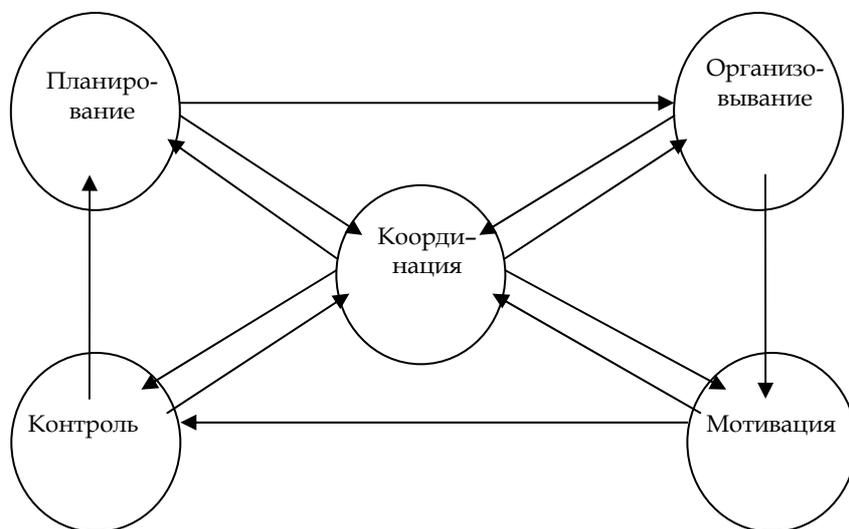


Рис. 3.13. Взаимосвязь функций управления

Современные организации являются открытыми системами, предполагающими постоянное взаимодействие их подразделений и организаций в целом с внешней средой. Поэтому умение работать совместно, добиваться координированных действий для реализации целей организации необходимо. Организация может работать успешно только в том случае, если обмен информацией и координация в ней будут эффективны.

Следует отметить, что различные авторы предлагают разные перечни функций менеджмента. Например, в учебнике под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, н.А. Соломатина [20; 70–75 с.] выделены пять взаимосвязанных функций управления:

Полагаю, что наиболее аргументирована классификация функций менеджмента Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. [16; 253 – 432 с.]. Они считают, что процесс управления состоит из четырех функций: планирование, организация, мотивация, контроль, которые объединены связывающими процессами координации и коммуникации.

Нужно подчеркнуть, что между функциями менеджмента нет жестких границ, они тесно переплетены, взаимосвязаны, динамичны и все должны быть эффективны.

Еще эффективнее будут функции менеджмента, если рационально использовать методы менеджмента, которые позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность,

обоснованность планирования, организации, мотивации, контроля в их взаимосвязь и динамизм, а также в построение и функционирование всех систем менеджмента в организации.

Тест

1. Управленческим обследованием организации называется:

- а) стратегическое планирование;
- б) процесс диагностики внутренних проблем;
- в) процесс диагностики внешних проблем;
- г) обследование персонала организации.

2. Метод оценки стратегического положения и действий организации называется:

- а) SWOT-анализ;
- б) метод сценариев;
- в) метод ключевых вопросов;
- г) метод SPASE.

3. Стратегия роста называется:

- а) «звездный час»;
- б) «дойная корова»;
- в) «дикая кошка»;
- г) «собака».

4. Решение об организационной структуре принимает:

- а) менеджер;
- б) главный бухгалтер;
- в) главный инженер;
- г) руководитель высшего звена.

5. Процесс деления организации на отдельные блоки – это:

- а) централизация;
- б) департаментализация;
- в) децентрализация;
- г) коммерциализация.

6. К бюрократическим структурам обычно относят:

- а) функциональные;
- б) проектные;

- в) дивизиональные;
- г) матричные.

7. К адаптивным структурам относят:

- а) функциональные и линейные;
- б) дивизиональные;
- в) матричные и проектные;
- г) проектные и функциональные.

8. Не существует организационных структур:

- а) органических;
- б) неорганических;
- в) построенных по продуктовому принципу;
- г) построенных по региональному принципу.

9. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) консервативности персонала организации;
- б) неправильной последовательности действий;
- в) авралов перестройки;
- г) недостатка ресурсов для проведения изменений.

10. Процесс воздействия на персонал с целью побуждения его к определенным действиям называется:

- а) мотивацией;
- б) мотивированием;
- в) мотивационной тенденцией;
- г) мотивационной структурой.

11. К содержательной относится теория:

- а) ожиданий Врума;
- б) справедливости Адамса;
- в) Мак-Клелланда»;
- г) модель Портера-Лоулера.

12. Концепция двухфакторной теории мотивации разработана:

- а) А. Маслоу;
- б) В. Врумом;
- в) М. Месконом;
- г) Ф. Герцбергом.

13. Модель Лаймана Портера-Эдварда Лоулера основана на теориях:

- а) Маслоу и Герцберга;
- б) постановки цели и ожидания;
- в) человеческих потребностей;
- г) ожидания и справедливости.

14. Не существует следующей теории мотивации:

- а) оптимальности активизации и стимуляции;
- б) политического воздействия;
- в) личностной причастности;
- г) самодетерминации.

15. Исключить отклонения от намеченных планов и инструкций позволяет контроль:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) заключительный;
- г) итоговый.

16. Стратегия – это детальный комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии организации и достижение ее целей:

- а) да;
- б) нет.

17. Интересы разработчика плана надо ставить выше интересов исполнителя плана:

- а) да;
- б) нет.

18. Для организаций, действующих на международном рынке, может применяться тензорная ОСУ:

- а) да;
- б) нет.

19. Мотивация не оказывает воздействие на старание, усилие исполнителей:

- а) да;
- б) нет.

20. Электронные мотивации не существуют::

- а) да;
- б) нет.

Изложите развёрнутый ответ на следующие (21-26) вопросы:

21. Что представляет собой процесс стратегического планирования?

22. Какие методы применяют организации для оценки их стратегического состояния?

23. На что направлена организация как функция менеджмента?

24. Какие Вы знаете виды организационных структур управления организацией?

25. Какие принципы для руководства в процессе управления рекомендуют специалисты, основываясь на теории мотивации?

26. Что представляет собой сфера контроля?

27. В процессе обмена информацией отправитель - это:

- а) лицо, которое генерирует и передаёт информацию;
- б) собственно информация, закодированная посредством символов;
- в) средство передачи информации;
- г) лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

28. Раскодирование не включает:

- а) восприятие;
- б) интерпретацию;
- в) принятие;
- г) оценку.

29. Примерами наличия шума не может быть наличие:

- а) языковой ошибки;
- б) искажения в линиях связи;
- в) обратной связи;
- г) более сильного параллельного сигнала.

30. К основным типам невербальной коммуникации не относятся:

- а) время;
- б) движения тела;
- в) смех;
- г) защита (замыкание в себе).

Практикум

1. Контрольные вопросы

- 3.1.1. Перечислите основные функции менеджмента и кратко охарактеризуйте каждую.
- 3.1.2. Что представляет собой процесс стратегического планирования?
- 3.1.3. Как классифицируются планы организации по содержанию и периоду?
- 3.1.4. Дайте определение стратегическому планированию.
- 3.1.5. Каковы основные задачи планирования работы организации?
- 3.1.6. Перечислите десять основных принципов планирования.
- 3.1.7. Какие подходы рекомендуют применять специалисты при планировании? Назовите 10 подходов.
- 3.1.8. Охарактеризуйте маркетинговый и функциональный подходы при планировании.
- 3.1.9. Что такое воспроизводственно-эволюционный подход при планировании?
- 3.1.10. Дайте определение организационной структуре управления (ОСУ).

2. Дискуссионные вопросы

- 3.2.1. Назовите три этапа проектирования ОСУ и поясните их содержание. Подробнее охарактеризуйте самый главный, на Ваш взгляд, этап проектирования ОСУ.
- 3.2.2. Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо? Какие полномочия лично Вы делегируете чаще всего?
- 3.2.3. Какие виды полномочий Вы знаете? Как Вы их выполняете? Поясните Ваш ответ.
- 3.2.4. Назовите причины, которые могут, по Вашему мнению, препятствовать эффективному делегированию полномочий в организации.
- 3.2.5. Дайте определение понятиям «мотивация» и «мотивирование». Какой термин чаще всего используете Вы лично? Почему?
- 3.2.6. Какие два направления выделяют в исследовании мотивации? Какое Вы считаете более перспективным? Почему?
- 3.2.7. Что представляют собой мотивационные тенденции? Охарактеризуйте наиболее актуальные, на Ваш взгляд.

3.2.8. В чем отличие теории Клейтона Альдерфера от теории Абрахама Маслоу?

3.2.9. Что общего между теориями Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда?

3.2.10. Основываясь на знании теорий мотивации, сформулируйте основные, по Вашему мнению, выводы для управления.

3.2.11. Назовите основные виды контроля. Какой вид контроля Вы считаете самым сложным? Почему?

3.2.12. Из каких этапов состоит процедура контроля как функции менеджмента? Какой из этапов, на Ваш взгляд, самый ответственный? Поясните Ваш ответ.

3.2.13. Какие критерии оценки эффективности контроля Вы знаете? Выскажите Ваше мнение по оптимальности критериев.

3.2.14. Как, по Вашему мнению, взаимосвязаны функции менеджмента и можно ли считать, что есть важнейшая? Почему?

3.2.15. В чем выражается динамизм функций менеджмента? Аргументируйте Вашу позицию.

3. Учебные ситуации

(8) Предположите, что Вам поручили составление стратегического плана, установите последовательность основных этапов процесса стратегического планирования:

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

Охарактеризуйте каждый этап.

3.3.2. (9) Подумайте и изложите, что необходимо Вам выполнять самому, а какие этапы стратегического планирования можно делегировать Вашему помощнику и почему?

3.3.3. (10) Предположите, что Вы решили создать малую организацию по ремонту и обслуживанию компьютеров, какую организационную структуру Вы выберете и почему?

3.3.4. (11) Если Вас назначат менеджером по персоналу, какой мотивационной теории Вы отдадите предпочтение и почему?

3.3.5 (12) Подумайте и изложите, как лучше организовать текущий контроль в Вашей малой организации по ремонту компьютеров?

Основные выводы, понятия, определения

Основными функциями менеджмента считают:

планирование – очень динамичный процесс выработки и принятия решений, позволяющий организации в будущем обеспечивать эффективное функционирование;

организацию – создание необходимых условий для достижения поставленных целей;

мотивацию – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, придавая этой деятельности направленность, ориентированную на выполнение миссии и достижение поставленных целей;

контроль – динамичный процесс, обеспечивающий достижение целей организации посредством своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-коммерческой деятельности организации проблем и принятие необходимых корректирующих действий.

При планировании специалисты рекомендуют применять различные подходы. Например, маркетинговый – в распределении ресурсов отдать приоритет повышению качества объекта планирования, интересы исполнителя плана ставить выше интересов его разработчика. При функциональном подходе разработчик плана должен располагать результатами функционально-стоимостного анализа объекта планирования и его компонентов, исходя из совершенно новой структуры, спроектированной по будущим функциям (целям) на выходе подсистемы. При воспроизводственно-эволюционном подходе воспроизводство объектов планирования нацелено на уровень лучших мировых образцов. Есть и другие подходы к планированию. Специалисты рекомендуют следующую последовательность основных этапов процесса стратегического планирования: определение миссии, целей организации, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон организации, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка стратегии [16, с. 258]

Для претворения намеченных планов в жизнь необходима организация (функция менеджмента) – процесс создания структуры, дающий возможность персоналу эффективно трудиться для выполнения миссии и общих целей организации.

При проектировании ОСУ специалисты выделяют три этапа выполнения этой функции организацией:

1. Построение организационной структуры с выделением подразделений, определение их состава, задач и функций;
2. Определение горизонтальных и вертикальных взаимоотношений в организации с установлением прав, обязанностей и ответственности исполнителей;
3. Доведение до исполнителей делегированных им прав, обязанностей и ответственности.

Делегирование полномочий – это передача прав, обязанностей и ответственности получателю (исполнителю). Оно необходимо, потому что, как когда-то написала Мэри Паркер Фоллетт (американка, считающаяся наряду с другими, классиком менеджмента), что **сущность управления** заключается в умении «**добиться выполнения работы другими**».

Полномочия делегируются должности, а не человеку, который ее занимает в настоящее время. Ответственность несет не только исполнитель, но и руководитель.

Желание, умение и готовность человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов эффективной деятельности организации, а путь к этому лежит через понимание его мотиваций.

Мотивация – процесс стимулирования себя и других на труд, направленный на достижение определенных целей. Этот процесс очень сложен и неоднозначен.

В исследовании мотиваций выделяют два направления [6, сс. 131–180]:

1. Теории содержания мотивации. Они концентрируют внимание на выявлении и анализе, содержании факторов, оказывающих влияние на мотивацию (теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу; теория ERG Клейтона Альдерфера, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, теория двух факторов Фредерика Герцберга).

2. Теории процесса мотивации. Они акцентируют внимание на динамике взаимодействия различных мотивов, на том, как иницируется и направляется поведение работника (теория ожидания

Виктора Врума, Лаймана Портера, Эдварда Лоулера; теория постановки целей Эдвина Локка, Питера Дракера и др.; теория равенства Стейси Адамса; концепция партисипативного управления – стиль, основанный на участии сотрудников в управлении организацией).

Все эти теории, объясняя способы воздействия на исполнителей, побуждающих их к успешной деятельности, дают менеджерам ключ к построению эффективной системы мотивирования сотрудников.

В целях повышения эффективности менеджмента необходим контроль: предварительный, текущий, заключительный (итоговый).

Функция контроля не является конечной функцией менеджмента, так как на практике нет конечного действия. Используя результаты контроля, организация составляет планы, развивает более действенные ОСУ и мотивирование персонала. Таким образом, функции менеджмента представляют непрерывный циклический процесс, они взаимосвязаны и динамичны.

Оформление по стандарту

Задания по теме 3 включают:

Контрольные вопросы по теме 3 – 10 шт.

Дискуссионные вопросы по теме 3 – 15 шт.

Учебные ситуации по теме 3 – 5 шт.

Контрольные вопросы по теме 3

- **Постановка задания**

Контрольные вопросы по теме 3 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 3».

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 3» до начала аудиторного занятия по теме 3 (см. Календарный план курса).

Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить». Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.

- **Способ передачи результатов**

Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 3».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 3

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	7 из 10	4	8 и более из 10	6
2. Ответы размещены под вопросами (в «дереве сообщений»)	да	1	-	-

Дискуссионные вопросы по теме 3

- **Постановка задания**

Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 3. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 3 (см. Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 3.

- **Способ передачи результатов**

Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 3.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 3

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 3. Вариант 8 или 9, или 10, или 11, или 12

• **Постановка задания**

Учебные ситуации по теме 3 рассматриваются Вами самостоятельно.

• **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – файл с отчетом по одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №___ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала следующего аудиторного занятия по теме 3 (см. Календарный план курса); Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 3».

Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем вашего текста в отчете по теме 3 – не более 1 страницы (3000 знаков).

• **Способ передачи результатов**

Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать название группы, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Учебная_ситуация_3.3.2(9)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 3».

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 3

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Глава 4.

Методы менеджмента

Изучив тему 4, студент должен

знать:

- а) основные экономико-статистические методы менеджмента;
- б) организационно-распорядительные методы менеджмента;
- в) социально-психологические методы менеджмента.

уметь:

использовать основные методы менеджмента для решения различных проблем организации.

приобрести навыки:

обучения сотрудников применять различные методы менеджмента.

При изучении темы 4 необходимо:

- **Читать** главу 4 учебного пособия по менеджменту и лекцию.
- **Выполнить задание** практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 4: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:

1. Тенденции применения различных методов менеджмента;
2. Экономико-статистические методы в маркетинге и менеджменте торговых организаций;
3. Совершенствование организационно-распорядительных методов менеджмента;
4. Проблемы применения социально-психологических методов менеджмента (студентам, которые решили более углубленно изучить тему 4).

Поученья значат много, но поощренья – все!
Поощрение после порицания подобно солнцу после дождя.

И.В. Гете

4.1. Экономико-статистические методы

Метод – это способ исследования или достижения определенной цели, решения конкретной задачи.

Экономико-статистические методы – это совокупность приемов, правил исследования социально-экономических явлений посредством сбора информации, ее обработки, характеристики обобщающих показателей и их анализа на основе использования экономических законов и категорий.

Важнейшими особенностями экономико-статистических методов менеджмента являются:

- конкретность;
- примат качественного анализа – выяснение прежде всего сущности явления с учетом места и времени его развития;
- выделение однородных совокупностей, прежде всего социальных и экономических типов изучаемого явления;

- динамизм приемов исследования в связи с изменением сущности и форм изучаемых явлений и процессов, происходящих в организации;
- применение системы показателей, позволяющих дать всестороннюю характеристику изучаемых явлений и процессов, закономерностей изменения их размеров и количественных соотношений.

Рассмотрим экономико-статистические методы менеджмента в маркетинге торговых организаций.

Маркетинг – деятельность по изучению рынка, управлению и регулированию производства и сбыта продукции и услуг, направленная на доведение товара от производителя до потребителя, ориентированная на удовлетворение потребностей, осуществляемая на основе информации о конъюнктуре рынка, включающая сведения о положении товара на рынке и внешних факторах:

- действиях правительства и законодательных актах;
- средствах массовой информации;
- поведении потребителей;
- конкуренции;
- достижениях в технологических нововведениях;
- уровне инфляции;
- состоянии и прогнозах развития экономики;
- другие.

Маркетинг торговой организации – это менеджмент и регулирование предпринимательской рыночной деятельности, ориентированной на удовлетворение потребительского спроса посредством купли-продажи продукта и (или) услуги.

Маркетинг торговой организации представляет собой систему менеджмента, направленную на оптимальную куплю-продажу продукта и (или) услуги с целью удовлетворения покупателя и получения прибыли торговой организацией (продавцом).

Инструментами маркетингового менеджмента являются экономико-статистические методы. Любая торговая организация представляется достаточно сложным конгломератом, объединяющим информацию о различной продукции и (или) услуге, о разнообразных социально-экономических процессах и явлениях, о многочисленных связях и отношениях с поставщиками, покупателями, органами власти и т.д.

При позитивном использовании экономико-статистических методов конечный результат деятельности организации проявляется в качественном обслуживании и высокой прибыли. Напротив, при неправильном применении, например, экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (затоваривание, неплатежи, убытки, забастовки и т.п.).

Рассмотрим классификацию отдельных элементов, регулируемых экономико-статистическими методами менеджмента:

1. Формы собственности: государственная (федеральная), муниципальная, частная, общественная, интеллектуальная.
2. Фазы воспроизводства товара: производство, обмен, распределение, потребление.
3. Рыночное ценообразование: себестоимость, цена, стоимость, доход, прибыль.
4. Рабочая сила: рынок труда, спрос (потребность), наличие (численность), стоимость рабочей силы, уровень жизни.
5. Оплата труда: должностной оклад для служащих, тарифная ставка для рабочих, премии, льготы, другие вознаграждения (например, единовременные поощрения).

Одной из важнейших стадий экономико-статистического исследования считается **наблюдение** – научно организованный сбор информации путем регистрации данных по заранее разработанной программе за существенными признаками объекта наблюдения. Наиболее распространенным типом статистического наблюдения является **статистическая отчетность** (см. рис. 4.1).

Макет формы статистической отчетности:

Зона 1						
Федеральное государственное статистическое наблюдение						
Конфиденциальность гарантируется получателем информации						
Нарушение порядка представления статистической информации, а равно предоставление недостоверной статистической информации влечет ответственность, установленную статьей 13.19 Кодекса об административных правонарушениях от 30.12.2001 №195-ФЗ, а так же статьей 3 Закона РФ от 13.05.92 №2761-1 «Об ответственности за нарушение порядка предоставления государственной статистической отчетности» Российской Федерации						
Зона 2						
Сведения о за 20__ г.						
Представляют	Сроки представления	Представляют	Сроки представления	Форма №		
Органу Государственной статистики по месту, установленному территориальным органом Госкомстата России в республике, крае, области, городе федерального значения		Органу, осуществляющему государственное регулирование в соответствующей отрасли экономики		Утверждена постановлением Росстата от _ № _		
				Периодичность		
Зона 3						
Наименование отчитывающейся организации						
Почтовый адрес						
Код формы по ОКУД	Код (проставляет отчитывающаяся организация)					
	Отчитывающейся организации по ОКПО	Вид экономической деятельности по ОКВЭД	Территории по ОКАТО	Министерства (ведомства) органа управления по ОКОГУ	Организационно-правовые формы по ОКОПФ	Формы собственности по ОКФС
1	2	3	4	5	6	7
Зона 4						
Содержательная часть						
Зона 5						
Руководитель организации: ФИО: _____ Подпись _____ 20__ г. _____						
(должность, фамилия и подпись ответственного за составление формы лица) (номер телефона)						
Дата составления документа 20__ г.						

Рис. 4.1. Образец формуляра государственного статистического наблюдения, утвержденный постановлением Росстата № __

Прежде всего статистическая отчетность отражает состояние рынка, характеризует его структуру и динамику, его колебания, позволяет выявить влияние рыночных факторов и строить прогнозы дальнейшего развития рынка. Маркетинг, предполагающий существование сложных и структурированных, торгово-экономических, организационных связей и взаимодействий, обуславливает широкие возможности применения экономико-статистических методов в менеджменте.

Наряду с использованием данных статистического наблюдения в менеджменте целесообразно применять и другие экономико-статистические, а также математические методы: эконометрические, модели «затраты-выпуск», итерации, экспертные оценки, ориентировочные прогнозы, сценарии развития, показатели вариации, корреляционно-регрессионный анализ, индексный метод факторного анализа. Часто для доказательства пользуются абсолютными, относительными и средними величинами, показателями теории игр (метод, используемый для оценки влияния какого-либо действия на конкурентов).

В региональных исследованиях для некоторых маркетинговых целей используются эконометрические расчеты, например, кластерный анализ.

Экономико-статистические методы помогают отражать результат торгово-сбытовой деятельности организации, оценить его эффективность, выявить вектор и скорость развития товарооборота и прибыли, осуществить прогноз тенденции, их динамики и структуры.

В процессе менеджмента маркетинга необходимо выяснять, как и с какой интенсивностью развивается торговая организация, в каких условиях она существует, и какие причинно-следственные факторы определяют ее деятельность.

Для характеристики оборота розничной торговли используется система показателей (см. рис. 4.2).

В менеджменте торговых организаций необходимо учитывать обобщенные характеристики рыночной ситуации, индексы деловой активности, уровень колеблемости (коэффициент вариации) объема продаж и цен, предпринимательские оценки собственного экономического положения, включающие оценки заказов на поставку товаров, динамики физических продаж, индексы предпринимательской уверенности, конкурентоспособность товара (см. рис. 4.3).

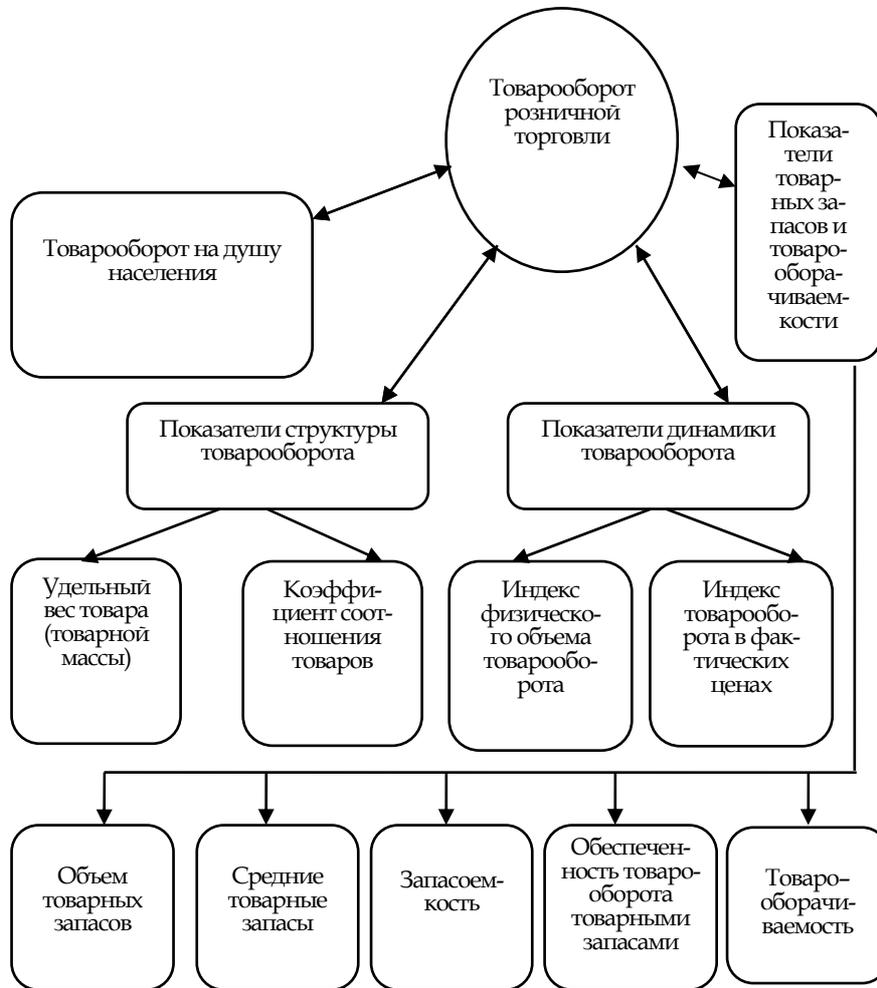


Рис. 4.2. Схема системы показателей, характеризующих товарооборот розничной торговли, их взаимосвязь



Рис. 4.3. Схема показателей оценки конкурентоспособности товара и их взаимосвязь

Экономико-статистические методы менеджмента позволяют отслеживать процессы, отражающие развитие продаж товаров, а организациям, занимающимся торговой деятельностью обеспечивают методологические и аналитические потребности служб маркетинга, которые дают специалистам-маркетологам, менеджерам рекомендации для принятия эффективных управленческих решений. Таким образом, экономико-статистические методы менеджмента необходимы для оптимального управления деятельностью торговых организаций.

Не меньшее значение в менеджменте имеют организационно-распорядительные методы.

4.2. Организационно-распорядительные методы

Главное не наказывать, а заставить действовать.

А.П. Лукашин

Организационно-распорядительные методы менеджмента, по утверждению американских специалистов [16, С. 220–232] по основам менеджмента, зародились в Англии во время второй мировой войны. Группа ученых получила задание на решение сложных военных проблем, связанных с размещением сооружений гражданской обороны, огневых позиций, конвоя транспортных караванов. В 50–60-е гг. методологию обновили, преобразовав в ряд специфических методов, стали применять для решения проблем в разных ситуациях.

В связи с вышеизложенным, многие авторы отмечают следующие отличительные особенности методологии менеджмента:

1. Применение научного метода (см. рис. 4.4);
2. Системная ориентация;
3. Использование моделей.



Рис. 4.4. Показатели научного метода в управлении и их взаимосвязь

Как видно на рис. 4.4., научный подход состоит из трех этапов:

1. Наблюдение – сбор и анализ информации по проблеме и ситуации. Например, изучение зависимости между спросом на изделия и уровнем их запасов.

2. Формулирование гипотезы – выявление существенных альтернатив. Менеджер рассматривает варианты действий, их последствия для ситуации, делает прогноз, основанный на наблюдениях с целью установления взаимосвязи между компонентами проблемы. Если наблюдение свидетельствует, что запасы будут снижаться при росте спроса за месяц на 10%, то менеджер может ориентироваться на гипотезу, согласно которой прирост запасов на определенную величину предупредит их сокращение в аналогичной ситуации.

3. Верификация – подтверждение достоверности гипотезы, ее проверка посредством наблюдения за результатом применения организационно-распорядительных методов менеджмента.

Используя научный метод для решения проблем менеджмента, надо помнить, что любая, в том числе торговая организация – открытая система, состоящая из взаимосвязанных подсистем, поэто-

му второй особенностью научного подхода к управлению является систематизированная направленность, а третьей – моделирование – использование моделей.

Модель – представление системы, идеи или предмета в форме, отличной от формы целого. Упрощая реальность, она дает возможность увидеть и понять внутренние отношения, жизненные ситуации, к которым применяется.

Построение модели является процессом. Основные этапы этого процесса:

1. Постановка задачи – точное диагностирование проблемы, умение отличать симптомы от причин.
2. Построение модели – определение главной цели модели, необходимой информации, расходы, реакция исполнителей и конечных пользователей.
3. Проверка модели на достоверность – определение степени соответствия модели реальной ситуации, все ли существенные компоненты встроены в модель. Чем полнее модель отражает реальность, тем выше ее потенциал как средства оказания помощи менеджеру в принятии оптимального решения, если модель не слишком сложна в использовании.
4. Применение модели – научить пользователя ее применять, объяснив, как модель функционирует, каковы ее потенциальные возможности и ограничения.
5. Обновление модели – необходимость соответствующим образом ее модифицировать.

При моделировании нередко возникают общие проблемы: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, слабое применение на практике, чрезмерная стоимость.

Однако число разнообразных конкретных моделей почти так же велико, как и число проблем, для решения которых они были разработаны. Рассмотрим некоторые модели.

Модель Портера в маркетинге имеет вид U-образной кривой. Она доказывает, что вопреки кривой обучения (модель, описывающая обратную зависимость относительного уровня издержек от доли, которую организация занимает на рынке, описывается гиперболической функцией. Является обоснованием маркетинговой стратегии завоевания рынка), малая организация может обеспечить такой же высокий уровень эффективности, что и

организация, занимающая большую долю рынка. Происходит это благодаря сконцентрированной маркетинговой стратегии: сосредоточению всех ресурсов в малой рыночной нише, разработке уникального товара или уникального способа реализации товара, высокому уровню сервиса, антизатратному режиму, конкурентоспособным ценам.

Аналоговая модель представляет исследуемое явление или процесс аналогом, который ведет себя как реальный. Например, организационная схема, выстраивая которую менеджер наглядно видит цепи прохождения команд и формальную зависимость между сотрудниками и их деятельностью. Это более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры организации (особенно крупной), чем составление перечня взаимосвязей всех сотрудников.

Имитационное моделирование – конкретное обозначение процесса создания модели и ее экспериментальное применение для определения реальной ситуации. Например, специалист по маркетингу может создать модели для имитации ожидаемого объема сбыта в связи с изменением цен или рекламы продукции (услуги). Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования из-за слишком большого числа переменных, трудностей математического анализа определенных зависимостей между переменными, высокого уровня неопределенности, затруднений трансляции с языка программирования на компьютерный язык.

Прогнозирование – метод, в котором используются как накопленный опыт в прошлом, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Например, прогнозирование цен, анализ текущей ситуации и определение перспектив развития организации невозможно осуществлять в отрыве от проведения прогнозных расчетов, определяющих общую ценовую динамику. При оценке динамики цен на перспективу необходимо изучать следующие составляющие ожидаемого изменения цен:

- фоновый уровень цен;
- сезонные изменения цен;
- варианты развития политической ситуации;
- курс иностранных валют относительно рубля;
- среднедушевые доходы населения;
- уровень безработицы в России и др.

Существуют разновидности прогнозов, например:

- *прогнозы развития технологий* позволяют предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько применимы они могут быть экономически;
- *прогнозы развития конкуренции* позволяют предсказать стратегию и тактику конкурентов;
- *прогнозы на основе опросов и исследований* дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания. Например, будущий рынок автомобильных телевизоров и компьютеров можно оценить только с учетом изменения состояния экономики, общественных ценностей, стандартов по защите окружающей среды от загрязнений, политической ситуации и многого другого;
- *социальное прогнозирование* используется для прогноза изменений в социальных установках сотрудников. Организация, сумевшая верно предсказать отношение работников к медицинскому обслуживанию, комфорту и т.д., может иметь преимущество перед конкурентами, стремясь удовлетворять те или иные потребности. Прогноз такого рода может быть полезным в менеджменте, особенно применительно к мотивированию персонала.

В России организационно-распорядительные методы иногда называют административными методами, включающими пять основных способов административного воздействия:

1. Организационные действия основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной организации: устав, договор, организационная структура управления, положения о структурных подразделениях, организация рабочих мест, штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка. Эти документы (кроме устава) вводятся в действие приказом руководителя организации, обязательны для всех сотрудников, а их несоблюдение влечет за собой применение дисциплинарных взысканий.

2. Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей менеджмента, соблюдение внутриорганизационных нормативных документов, поддержание системы управления в заданных параметрах посредством прямого административного регулирования: приказы, распоряжения, указания, целевое плани-

рование, организация и координация работ, мотивирование труда, контроль исполнения.

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

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

5. Дисциплинарная ответственность и санкции в случае нарушения трудового законодательства.

Однако не очень четкая стратегия развития организаций, несовершенство современного эффективного маркетинга, недостаток корпоративной культуры привели к появлению негативных проявлений административного воздействия на коллектив и уменьшению общего эффекта от применения административных методов. Одновременно повысилась эффективность социально-психологических методов менеджмента.

4.3. Социально–психологические методы

Часто убеждением можно сделать больше, чем насильем.
Эзон.

Социально–психологические методы – это способы исследования, целью которых является изучение социального развития, прежде всего связей людей, отношений между ними и социальными общностями в их социальной деятельности, специфических психологических особенностей человеческого характера, социокультурных условий, своеобразия образа жизни, охраны здоровья населения, окружающей среды и многого другого.

Классификация социально–психологических методов (см. рис. 4.5.):

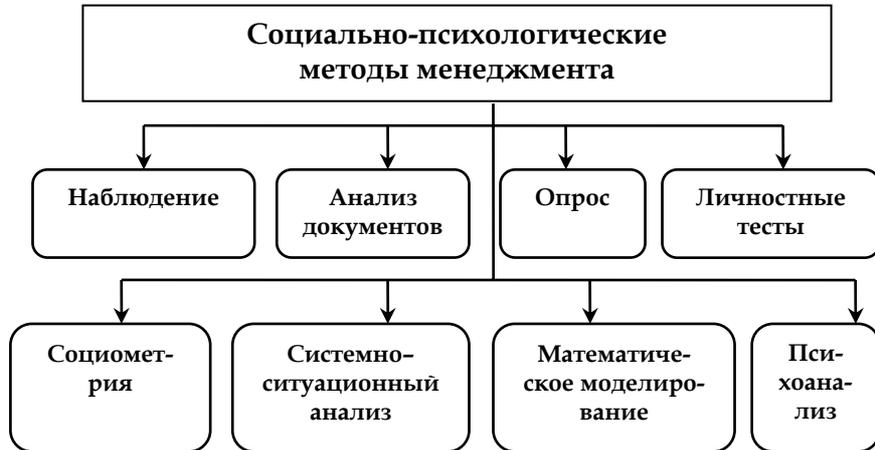


Рис. 4.5. Схема классификации социально-психологических методов менеджмента

Существует много и других социально-психологических методов менеджмента, например:

1. Анкетирование – это сбор сведений посредством опросных листов, инструмента получения первичной информации, способа пространственной организации текста, при котором постоянная информация дана в виде перечня вопросов к тому, кто заполняет опросные листы.

2. Беседа – обмен мнениями.

3. Гомеостатические модели – модели человека, имитирующие его способность поддерживать определенные характеристики, например, давление, температуру, содержание сахара в крови в физиологически допустимых пределах, то есть способность приспосабливаться к условиям окружающей среды.

4. Психологические игры – создание типичных для профессии ситуаций и нахождение в них оптимальных психологических решений.

5. Деловые игры – моделирование производственной ситуации в целях выработки наиболее эффективных решений.

6. Ролевые игры – действия в определенной роли с целью решения конкретных задач. Например, Генри Минцберг описывает десять управленческих ролей, объединяя их в три блока: межличностные, информационные и связанные с принятием решений.

7. Модульная методика оценки взаимоотношений – мера, даваемая какому-либо важному коэффициенту или величине.

8. Пространственная социометрия – совокупность приемов, направленных на получение и анализ количественной информации о структуре, территориальном расположении и функционировании небольших формальных и неформальных групп организации.

9. Ретроспективный анализ – комплекс методов обработки многомерной системы данных наблюдений прошлого, характеризующийся многими признаками; помогает в формировании решений о наличии тех или иных закономерностей в изучаемой системе. Анализ наряду с синтезом имеет большое значение в научном познании различных аспектов менеджмента.

10. Социально-психологические эксперименты, например, хоторнские социолога Элтона Мэйо на заводе «Вестерн электрик». В результате этих экспериментов пересмотрели роль человеческого фактора в производстве, приоритет стали отдавать психологическим и социально-психологическим аспектам поведения трудящихся. Наряду с этим было открыто явление неформальной группы в организации, которое объясняло многие стороны сложной социальной жизни персонала организации; эти эксперименты сыграли существенную роль в развитии менеджмента.

11. Опрос – один из способов получения информации в процессе беседы. При опросе сведения о каждом человеке записываются со слов опрашиваемого. Например, на основе опроса заполняются, в частности, бланки переписей и обследований населения.

12. Тест – задания стандартной формы, по которым проводятся испытания для определения способностей, волевых качеств и других психологических характеристик человека; вопросник, распространяемый как материал, используемый для конкретных социологических исследований. Например, тест Тейлора, тест Спилберга-Ханина, тест Айзенка, тест Ассингера, тест Леонгарда.

13. Эмпирические методы исследования проблемы общественного мнения, психологии толпы, механизмов психологического заражения и внушения – посредством анализа исторических документов и статистических данных, например, применяемые французским основоположником социальной психологии Г. Тардом. Он объяснял общественные процессы действием психологического механизма подражания, на котором строятся человеческие взаимоотношения,

внес большой вклад в развитие науки о межличностных отношениях и их механизмах, широко используемых в менеджменте.

14. Психоанализ – признание значения в жизни человека бессознательного, т.е. того, что находится за пределами рационального мышления и воли человека – разработанный австрийским психиатром

15. Зигмундом Фрейдом. В последующих разработках психоаналитической школы идеи Фрейда применяются для характеристики эмоциональных отношений в организации.

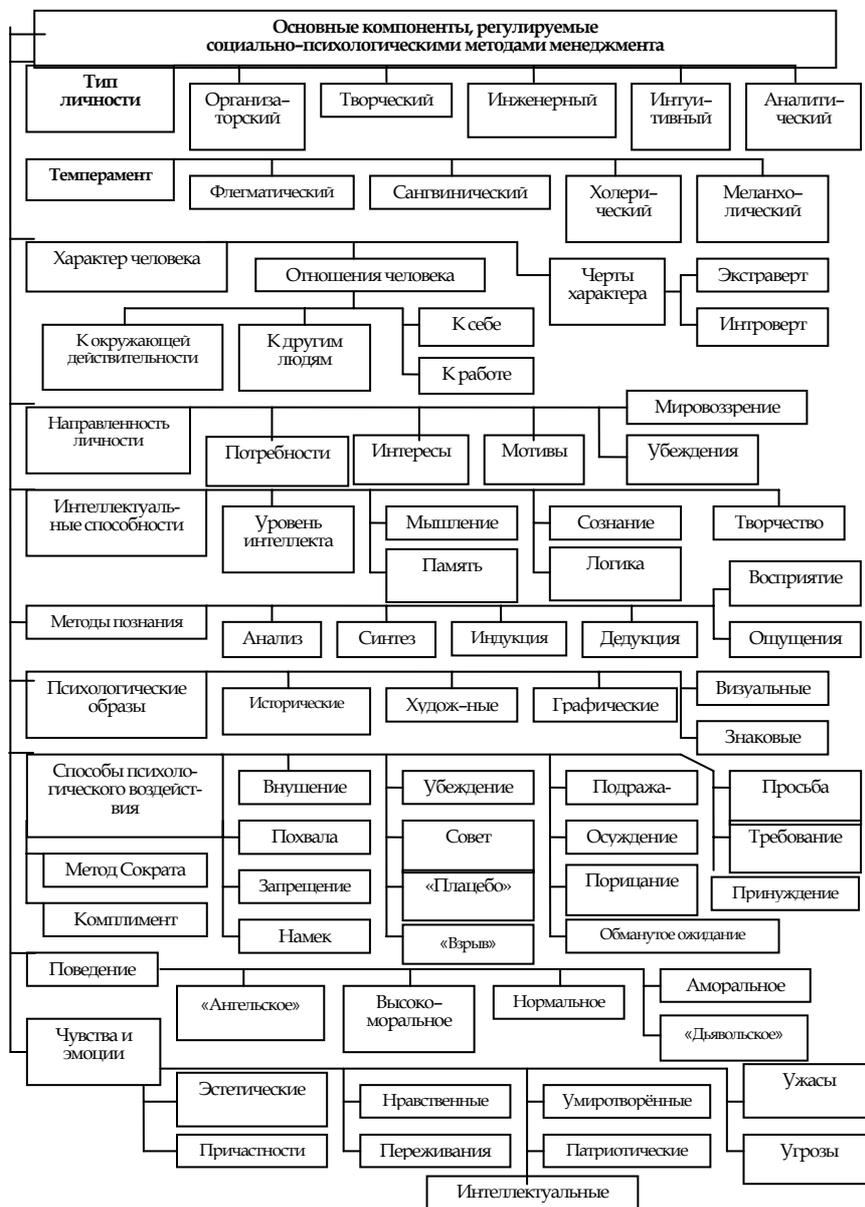
Основоположники современного менеджмента, социологии и психологии, а также специалисты управленческой практики много внимания уделяют социально-психологическим методам менеджмента. Ими разработаны различные схемы, таблицы, характеристики. Рассмотрим некоторые из них (рис. 4.6., табл. 4.1.).

Типы личности характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сферам деятельности. Известно несколько подходов к типизации личности человека: 16-факторная характеристика личности по качеству Кетгела, теория сновидений и влечений З. Фрейда, на основе классификации ролей поведения и др.

В сфере менеджмента типизация личностей играет важную роль в совместном анализе с мотивацией и поведением в социальной группе. Рассмотрим классификацию типов личности и других элементов:

- организаторский тип с ярко выраженным стремлением к руководящей работе и лидерству в коллективе;
- аналитический тип, ориентированный на выполнение работ с большой долей логики и анализа, характерный для ученых;
- инженерный тип, характеризующий наклонности людей к выполнению расчетов, черчению, конструированию, программированию;
- творческий тип, в котором преобладает образно-художественное восприятие мира с минимальными логическими обобщениями, характерный для деятелей литературы, искусства, поэзии, музыки и др.;
- интуитивный тип, для которого внешние обстоятельства (сон, погода, ситуации, влечения) имеют доминирующее воздействие, более свойственный исполнителям, служащим, выполняющим работу с минимальным объемом сложности и ответственности.

Рис. 4.6. Схема классификации компонентов, регулируемых социально-психологическими методами менеджмента



Темперамент является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком. Известны четыре основных типа темперамента.

Сангвиник – спокойный, уравновешенный, подвижный в поведении, самооценка соответствует оценке окружающих, уровень притязаний соответствует реальным возможностям. Отличается трудолюбием и высокой работоспособностью. Слабая черта – неумение перестраиваться в резко меняющихся ситуациях. Тип мышления – предметно-действенный. (Сангвиником был М. Ю. Лермонтов).

Флегматик – эмоционально устойчив, тип мышления преимущественно конкретно-образный, темп мышления замедлен, уровень притязаний ниже реальных возможностей, чрезвычайно устойчив к работе в условиях монотонии, для вхождения в новую среду требуется период адаптации 6–7 месяцев, преимущественный фон настроения – благодушный, выражение лица «застывшее». (И. А. Крылов).

Холерик – эмоционально неустойчив, вспыльчив, мимика чрезвычайно подвижная, темп мышления ускорен, тип мышления – абстрактно-логический, очень высокая коммуникабельность, сверхнормативная активность в короткий период чередуется с паузами. Познавательные психологические процессы (внимание, восприятие, память, воображение) чрезвычайно подвижны. Уровень притязаний – выше реальных возможностей. (А. С. Пушкин, И. С. Бах).

Меланхолик – эмоционально чувствителен, склонен к волнениям, характерна высокая внутренняя тревожность, стрессоустойчив при работе в размеренном ритме. Хорошо адаптируется к быстро меняющимся социальным ситуациям, хорошо чувствует партнеров по общению и создает для них обстановку повышенного эмоционального комфорта. Уровень притязаний, как правило, ниже реальных возможностей, за исключением лиц с демонстративной акцентуацией характера. (Н. В. Гоголь, С. Рахманинов, Шопен)

Черты характера определяют направленность мира человека, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов.

Экстраверт – чрезвычайно общителен, откликается на все новое, прерывает вид деятельности, иногда не закончив работу, если возникает новый собеседник, стимул. Мотивация деятельности непостоянна и находится в прямой зависимости от

мнения окружающих, выраженные альтруистические склонности – иногда ради других людей забывает себя. Типичными экстравертами в истории были Петр I, летчик В. П. Чкалов, в искусстве – киногерои Ч. Чаплина.

Интроверт – замкнут, в поведении исходит только из внутренних соображений, поэтому иногда окружающим его действия кажутся вычурными и чужаковатыми. Хорошо развита интуиция, очень точно просчитывает ситуацию, его решения часто перспективны и оправдываются в будущем. Интроверт эмоционально холоден, бедная мимика и жесты настораживают собеседников и препятствуют откровенности в разговоре. Типичный интроверт – чеховский «человек в футляре».

Характеры с точки зрения отношения человека к внешнему и внутреннему миру рассматривают по отношению к окружающей действительности и к другим людям (позитивное, нейтральное, негативное), по отношению к себе (завышенное, нормальное, заниженное) и к работе или учебе.

Направленность личности является важной психологической характеристикой человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений.

Интеллектуальные способности характеризуют возможности понимания, мышления, сознания человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице. Главное внимание следует обратить на уровень интеллекта работника, который имеет три градации (высокий, средний, низкий). Способности рационального мышления – неотъемлемое требование к руководящему персоналу и специалистам. Уровень сознания определяет соответствие сотрудника моральному кодексу организации. Логические способности незаменимы в инженерной и научной деятельности. Интеллектуальные способности выявляются с помощью психологических методов. Память человека является важным компонентом интеллектуальных способностей. Существуют значительные различия в объеме долговременной и оперативной памяти разных людей.

Методы познания представляют собой инструменты, посредством которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция. *Анализ* предполагает изучение явления на основе классификации,

разделения на элементы, определения альтернатив, исследования внутренних закономерностей. *Синтез*, наоборот, основан на изучении межэлементных связей, построении системы из отдельных элементов, исследовании внешних закономерностей и связей. В процессе познания анализ и синтез используются совместно, например, при построении схемы организационной структуры управления организацией.

Индукция представляет собой умозаключение от частного к общему на основе исследования разнообразных фактов и событий, по результатам которого разрабатывается гипотеза об определенной закономерности. *Дедукция*, – это умозаключение от общего к частному, когда выдвигаются гипотезы (правила, принципы) в форме абсолютной истины, из которых делается вывод о частных закономерностях. Примером применения методов индукции и дедукции является разработка философии организации.

Познание действительности осуществляется путем ощущения и восприятия внешнего мира и информации. Они являются предметом психологии, и существуют специальные методы их развития. Философия рассматривает познание как процесс от живого созерцания до абстрактного мышления.

Психологические образы позволяют проводить обучение персонала на основе типовых образцов поведения исторических личностей, крупных руководителей и новаторов производства. Художественные образы используются для эстетического и культурного воспитания сотрудников организации, прежде всего молодежи. Графические образы составляют неотъемлемую часть инженерной деятельности, особенно с применением современных мультимедийных технических средств, когда проектирование новых технологий осуществляется на компьютере. Визуальные образы весьма полезны в кадровой работе, т.к. позволяют обеспечить узнаваемость конкретной личности в трудовом коллективе.

Психологические образы являются идеальной формой отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека. На чувственной ступени познания формируются путем ощущения, восприятия и представления. В процессе мышления образы формируются на основе понятий, суждений и умозаключений. Материальной формой воплощения образов выступают практические действия, разговорный язык, письменность, различные знаковые модели.

В процессе менеджмента чаще всего используются исторические, художественные, графические, аудиовизуальные и знаковые образы. Исторические образы широко используются путем описания жизни великих людей для воспитания молодых работников и обоснования принимаемых решений.

Художественные образы являются важным компонентом дизайна помещений офисов, формирования культуры управления и современной техники. Графические образы широко используются в регламентации управления (схемы, графики, модели, генпланы) и для обоснования принятия решений. Аудиовизуальные образы являются неотделимой частью современной компьютерной и телевизионной техники, обеспечивающей работников своевременной информацией в режиме диалога человек – машина. Знаковые образы позволяют использовать математические методы для принятия управленческих решений (матрицы, модели управления и др.).

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов социально-психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности. К психологическому воздействию относится много способов. Например, внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, «плацебо», порицание, командование, обманутое ожидание, «взрыв», метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет. Рассмотрим их более подробно.

Внушение представляет собой психологическое целенаправленное воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи его апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Внушение может вызвать у человека, иногда помимо его воли и сознания, определенное состояние чувств и привести к совершению им определенного поступка. Крайне негативной формой внушения является зомбирование личности, когда человеку прививаются строго определенные формы поведения, выходящие за пределы моральных норм (мафиозные группы, бандформирования и др.).

Убеждение базируется на аргументированном и логическом воздействии на психику человека для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного работника или социальную группу путем личного примера руководителя или новатора производства, поведение которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, при помощи которого работники становятся соучастниками трудового или общественного процесса, например выборов руководителя, принятия согласованных решений, соревнования в коллективе и др.

Побуждение – позитивная форма морального воздействия на человека, когда подчеркиваются положительные качества работника, его квалификация и опыт, уверенность в успешном выполнении порученной работы, что позволяет повысить моральную значимость сотрудника на предприятии. В советский период для побуждения к труду широко использовались такие формы, как занесение на Доску почета, вручение почетной грамоты, присвоение звания «Победитель соревнования», «Ударник труда» и др.

Принуждение – крайняя форма морального воздействия, когда другие приемы воздействия на личность не дали результатов и работника заставляют, возможно, даже против его воли и желания, выполнять определенную работу. Желательно применять принуждение только в чрезвычайных (форс-мажорных) обстоятельствах, когда бездействие может привести к жертвам, ущербу, несчастным случаям, гибели людей.

Осуждение – прием психологического воздействия на человека, который допускает большие отклонения от моральных норм в коллективе или результаты труда и качество работы которого крайне неудовлетворительны. Такой прием не может применяться для воздействия на людей со слабой психикой. Он практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива. Например, товарищеский суд в кинофильме «Афоня» превратился из осуждения в фарс.

Требование имеет силу распоряжения. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом. В других случаях этот прием может оказаться бесполезным или даже вредным. Во многих отношениях категорическое требование тождественно запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Запрещение предполагает тормозящее воздействие на личность. К нему мы относим запрещение импульсивных действий неустой-

чивого характера, что, в сущности, является вариантом внушения, а также запрещение недозволенного поведения (выпивка, бездеятельность, попытка хищения).

Метод «плацебо» стоит на грани двух главных методов воздействия — принуждения и убеждения. Плацебо давно используется в медицине как прием внушения. Суть его заключается в том, что врач, прописывая больному какое-либо индифферентное средство, утверждает, что именно оно даст нужный эффект. Психологический настрой больного на благоприятное воздействие прописанного лекарства часто приводит к положительному результату. На производстве плацебо – это пример поведения авторитетного лица, когда работникам с легкостью демонстрируют какие-либо действия, преодолевая боль, чрезмерную усталость, страх высоты и т.п. Видя это, работники могут с такой же легкостью повторить показанные действия, не испытывая при этом неприятных ощущений. Если же наблюдатели заметят, что демонстрация осуществляется через силу, то эффекта не будет. Вообще, эффект плацебо удерживается лишь до первой неудачи, пока работники не поймут, что ритуальные действия, которые они так скрупулезно выполняли, не имеют под собой реальной почвы.

Порицание обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: «он один из нас». В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

Командование применяется тогда, когда требуется быстрое и точное исполнение без каких бы то ни было критических реакций. При выполнении команд не рассуждают. В жизни встречаются запретительные и побудительные разновидности команд. Первые: «Прекратите!», «Перестаньте нервничать!», «Замолчите!» и т.д. – направлены на немедленное торможение нежелательных актов поведения. Они подаются твердым спокойным голосом или голосом с эмоционально окрашенным оттенком. Вторые: «Идите!», «Принесите!», «Выполняйте!» и т.д. – направлены на включение поведенческих механизмов людей.

Обманутое ожидание эффективно в ситуации напряженного ожидания. Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. Если вдруг обнаружи-

вается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею.

«Взрыв» – прием, известный как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Она подробно описана в художественной литературе (герои романов В. Гюго «Отверженные», А. Дюма «Граф Монте-Кристо» и др.). Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью. В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель вызывает у него сильный стресс. Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.

Метод Сократа основан на стремлении оградить собеседника от отрицательного ответа. Как только собеседник скажет «нет», его очень трудно повернуть в обратную сторону. Древнегреческий философ Сократ часто пользовался этим методом, стараясь вести беседу так, чтобы собеседнику было легче сказать «да». Сократ непременно доказывал свою точку зрения, не вызывая со стороны оппонентов не только явного негодования, но даже самых незначительных негативных реакций.

Намек – прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намека может быть совет. Сущность намека состоит в том, что он апеллирует не к сознанию, не к логике рассуждения, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации конкретного настроения. Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: «Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне подавали такие намеки?»

Комплимент нередко смешивают с лестью. Если сказать человеку: «Как складно вы говорите!», то это польстит ему. Лестя приятно далеко не каждому, хотя люди не часто отмахиваются от нее. Французская пословица гласит: «Лестя – это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает». Комплимент никого не обижает, он всех возвышает. Лестя проста и понятна. Комплимент же наталкивает человека на размышления, на догадку. Предметом лести являются люди и их качества, а предметом комплимента – вещи, дела, идеи и т.д., косвенно относящиеся к людям. Если сказать уже немолодой женщине: «Как вы молодо выглядите», – это может ее обидеть. Если

сказать так: «Мы не виделись несколько лет, а Вы прекрасно выглядите», – это будет комплимент.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на человека и оказывает более сильное действие, чем осуждение. Иногда достаточно сказать молодому сотруднику: «Сегодня Вы работаете значительно лучше и если еще чуть-чуть улучшите качество, то Вы достигнете превосходных результатов». Однако такая похвала опытному работнику может быть воспринята как обида, и его успехи лучше отметить в торжественной обстановке перед всем коллективом.

Просьба является весьма распространенной формой общения между коллегами, молодыми и опытными работниками и реже применяется во взаимоотношениях руководителя с подчиненными. Проситель обращается за советом, помощью, инструкцией к другому сотруднику, когда сомневается в формах и методах выполнения работы или не в силах ее сделать самостоятельно. Просьба руководителя является эффективным методом руководства, т.к. воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважение к его личности.

Совет – психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения, часто применяемый во взаимоотношениях коллег, наставников молодых сотрудников и опытных руководителей.

Поведение – совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Поведение человека можно представить в виде синусоиды колебаний или броуновского движения внутри достаточно широкого поля, образованного моральными нормами, принятыми в той социальной группе (коллективе, семье), к которой принадлежит человек. Общественная мораль зависит от экономического строя общества, национальной принадлежности, социального класса, уровня жизни, образования и ряда других признаков. Формирование общественной морали исторически на протяжении многих тысячелетий осуществляет религия, фиксируя нормы поведения в священных писаниях (Библия, Коран и др.) в виде образцов поведения Бога, Аллаха, ангелов и др. Это позволяет классифицировать основные формы поведения человека в социальной группе:

- «ангельское» – настроенное на образцы сверхъестественного поведения, отрицание зла и насилия, фетишизацию принципа «человек человеку друг, товарищ и брат». Очень мало людей в обществе могут быть отнесены к данной форме поведения;

- высокоморальное – провозглашающее человеческую добродетель, соблюдение только высоких принципов поведения (честность, порядочность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и др.). Во всех государствах носителями высокой морали считаются священнослужители, интеллигенция, аристократия;
- нормальное – построенное на выполнении принципов общественной морали, допускающее отклонения и недостатки («слаб человек»), признающее диалектическое единство добра и зла, власти и денег. В зоне нормального поведения находится большая часть общества и трудового коллектива;
- аморальное поведение свойственно людям, постоянно нарушающим моральный кодекс общества. Личные интересы, мотивы и потребности люди данного типа ставят выше сложившихся норм в социальной группе, они не чувствуют угрызений совести при нарушении закона и религиозных заповедей. Аморальное поведение свойственно отсталой части трудового коллектива (пьяницам, бездельникам, прогульщикам), которые со временем переходят в преступную среду или пополняют ряды «бомжей»;
- «дьявольское» – т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее закону. Оно исключает соблюдение общественной морали, противопоставлено «ангельскому» поведению. В религии хорошо описаны образы дьявола (сатаны и черта). Такое поведение демонстрируют некоторые представители преступного мира (убийцы, насильники).

Чувства – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Чувства связаны с представлением о конкретном или обобщенном объекте. Они отражают нравственные переживания человеком его реальных отношений с окружающей средой в виде эмоций. Различают такие виды чувств, как:

- нравственные, возникающие в результате отражения человеком его взаимоотношений с другими людьми и соблюдения моральных норм;
- эстетические, возникающие при созерцании прекрасного, восприятии произведений искусства;
- патриотические, отражающие принадлежность к национальности, конкретному государству, любовь к Родине и т.п.;
- интеллектуальные, отражающие степень познания истины, мыслительные способности, жажду новых открытий.

По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния:

- умиротворение – состояние полного эмоционального покоя, удовлетворения и успокоения;
- причастность – состояние непосредственного отношения к конкретному внутреннему состоянию другого человека или к результатам совместного труда;
- переживание – состояние беспокойства, страдание из-за чего-то, волнение в связи с ожиданием встречи, трудной беседы, состязания, драки и др.;
- угроза – запугивание, желание причинить кому-то зло, вред, учинить расправу. Всегда приводит к накоплению негативных эмоций;
- ужас – чувство сильного страха, доходящее до подавленности и оцепенения.

Эмоции – конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Психологи различают несколько тысяч различных проявлений эмоций. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

- положительные – радость, удивление, удовольствие, похвала, благодарность и др.;
- отрицательные – гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и др.;
- амбивалентные – противоречивые эмоции, как с положительной, так и с отрицательной окраской: ревность, соперничество и др.

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и отдельные личности. Искусство менеджмента заключается в дозированном и дифференцированном применении позитивного воздействия и нейтрализации негативного (см. табл. 4.1.).

Таблица 4.1.

**Позитивное и негативное воздействие
социально-психологических методов
менеджмента на стратегию и тактику развития организации**

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
<p>1. Формирование морального кодекса (правил) взаимоотношений сотрудников</p> <p>1.1. Разработка философии организации, регламентирующей внутрифирменные правила взаимоотношений</p> <p>1.2. Четкое следование философии организации на всех уровнях управления и во всех подразделениях</p> <p>1.3. Обеспечение соответствия государственной и внутрикорпоративной кадровой политики</p> <p>1.4. Развитие корпоративной культуры и партнерских взаимоотношений сотрудников</p> <p>1.5. Реализация принципов партнерализма: сотрудники организации образуют одну большую семью («один за всех и все за одного»)</p>	<p>1. Применение размытого морального кодекса, основанного на двойной морали</p> <p>1.1. Отсутствие философии организации, ориентация только на формальные взаимоотношения сотрудников</p> <p>1.2. Нарушение общественных и внутрифирменных норм поведения в угоду личным интересам лидеров и руководителей</p> <p>1.3. Доминирование внутриорганизационной кадровой политики над государственной, религиозными нормами поведения и общественной моралью</p> <p>1.4. Игнорирование корпоративной культуры и поддержка групповых интересов подразделений</p> <p>1.5. Реализация принципов индивидуализма, личных интересов и поощрение только лучших членов коллектива</p>
<p>2. Эффективные социальные методы воздействия</p> <p>2.1. Постоянное проведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии климата и роли руководителей</p> <p>2.2. Проведение интервьюирования и личного наблюдения в коллективе, ориентация на демократический стиль руководства</p> <p>2.3. Использование социальных экспериментов, предшествующих кардинальным изменениям в коллективе (перестройке структуры, оплаты труда, смене лидеров)</p>	<p>2. Неэффективные социальные методы воздействия</p> <p>2.1. Игнорирование социологического анкетирования и поддержка неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.)</p> <p>2.2. Поддержка формальных правил взаимоотношений и создание барьеров в звене руководитель - подчиненный</p> <p>2.3. Игнорирование социальных экспериментов, проведение радикальных изменений без подготовки и информирования коллектива</p>

Таблица 4.1.(окончание)

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
2.4. Планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов 2.5. Поддержка соревновательности и инициативности сотрудников, накопленных традиций	2.4. «Сбрасывание» проблем социального развития коллектива на городские власти и инфраструктуру сервиса 2.5. Ориентация только исключительно на рыночную конкуренцию, игнорирование соревновательности и инициативности сотрудников
3. Рациональные психологические методы воздействия на персонал 3.1. Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе четкого соблюдения прав человека и психологических методов исследования 3.2. Эффективное использование психологических методов мотивации: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение (теория «У») 3.3. Проведение психологического тестирования сотрудников и организация индивидуальной работы с ними с учетом типа личности, темперамента 3.4. Организация психологической службы на предприятии и психологических консультаций для сотрудников 3.5. Проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей всех уровней управления	3. Неэффективные психологические методы воздействия 3.1. Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов 3.2. Неэффективное использование психологических методов мотивации и ориентация на командование, принуждение и наказание (теория «Х») 3.3. Отсутствие или эпизодическое тестирование сотрудников и работа с ними без учета свойств личности («рабочая лошадь») 3.4. Увольнение социальных психологов или игнорирование их роли в коллективе 3.5. Игнорирование психологических тренингов или проведение их только для высшего руководства

Существуют различные точки зрения на классификацию методов менеджмента. В соответствии с одной из классификаций все методы менеджмента распределены на следующие три группы:

1. Интуитивные методы, применение которых становится возможным благодаря накопленному менеджером опыту и знаниям в

конкретной области деятельности организации, что позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутренней интуиции.

2. Методы «здорового смысла», построенные на логических суждениях, последовательных доказательствах, которые опираются на практический опыт.

3. Методы научно-технического подхода, которые предполагают выбор оптимального решения из вариантов, рассчитанных посредством использования значительных информационных массивов, что неизбежно связано с применением современных компьютерных технологий.

Рассмотрим решения в менеджменте.

Тест

1. Методы – это:

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

2. Экономико-статистические методы – это совокупность приемов, правил исследования:

- а) экономических явлений;
- б) социальных процессов;
- в) социально-экономических явлений и процессов;
- г) нет верного ответа.

3. Экономико-статистические методы не осуществляются посредством:

- а) сбора информации;
- б) обработки информации;
- в) характеристики обобщающих показателей и их анализа;
- г) нет верного ответа.

4. Одна из важнейших стадий экономико-статистического исследования называется:

- а) наблюдение;
- б) научно организованный сбор информации;
- в) регистрация данных по заранее разработанной программе;
- г) нет верного ответа.

5. Наиболее распространенным типом статистического наблюдения является:

- а) доклад;
- б) отчет;
- в) отчетность;
- г) нет верного ответа.

6. По утверждению американских специалистов организационно-распорядительные методы менеджмента зародились во время:

- а) революции во Франции;
- б) первой мировой войны;

- в) второй мировой войны;
- г) нет верного ответа.

7. Организационно-распорядительные методы менеджмента по утверждению американцев впервые разработали:

- а) американцы;
- б) англичане;
- в) немцы;
- г) японцы.

8. Отличительные особенности методологии менеджмента:

- а) применение научного метода в управлении;
- б) системная ориентация;
- в) использование моделей;
- г) нет верного ответа.

9. Верификация - это:

- а) подтверждение достоверности гипотезы;
- б) проверка гипотезы посредством наблюдения за результатами применения организационно-распорядительных методов;
- в) уровень вероятности наступления события;
- г) нет верного ответа.

10. Вид U-образной кривой имеет модель:

- а) аналоговая;
- б) имитационная;
- в) Лоулера в менеджменте;
- г) Портера в маркетинге.

11. Социально-психологические методы - это способы исследования, целью которых является изучение:

- а) социального развития людей;
- б) особенностей человеческого характера;
- в) социокультурных условий;
- г) нет верного ответа.
- д) нет верного ответа.

12. К социально-психологическим методам менеджмента не относится:

- а) анкетирование;
- б) беседа;

- в) опрос;
- г) нет верного ответа.

13. Гомеостатические методики – это модели человека, имитирующие его способность поддерживать определенные характеристики, например:

- а) давление;
- б) температуру;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

14. Психологические игры – это:

- а) создание типичных для профессии ситуаций;
- б) нахождение оптимальных психологических решений;
- в) сахар в крови;
- г) нет верного ответа.

15. В хоторнских экспериментах использовались преимущественно методы:

- а) экономико-статистические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;
- г) другие.

16. Автором высказывания: “Поучения значат много, но поощрения – все! Поощрение после порицания подобно солнцу после дождя” является:

- а) М.Х. Мескон;
- б) П. Дракер;
- в) А.И. Наумов;
- г) И.В.Гёте.

17. Верификация – это подтверждение недостоверности гипотезы:

- а) да;
- б) нет.

18. Торговая организация является закрытой системой:

- а) да;
- б) нет.

19. Построение модели является процессом:

- а) да;
- б) нет.

20. Наставление должно быть озвучено раз:

- а) один;
- б) пять;
- в) шесть;
- г) много.

Изложите развёрнутый ответ на следующие (21-25) вопросы:

21. Какие основные экономико-статистические методы Вы знаете?

22. Почему при моделировании нередко возникают проблемы?

23. Что представляют собой эвристические методы?

24. Зачем необходимо знать методы менеджмента?

25. Какие методы менеджмента начинаются с наблюдения?

26. В России организационно-распорядительные методы называют:

- а) административными;
- б) плановыми;
- в) оценки и пересмотры планов;
- г) экспертных оценок.

27. Модель Врума-Йеттона – это модель:

- а) потребительских ожиданий;
- б) принятия решений;
- в) линейного программирования;
- г) массового обслуживания.

28. Тип личности с ярко выраженным стремлением к руководящей работе и лидерству называется:

- а) аналитический;
- б) инженерный;
- в) творческий;
- г) организаторский.

29. Метод, основанный на стремлении оградить собеседника от отрицательного ответа, называется:

- а) метод «плацебо»;
- б) метод Сократа;
- в) метод «взрыв»;
- г) метод «совет».

30. Ревность, соперничество – это эмоции:

- а) положительные;
- б) отрицательные;
- в) амбивалентные;
- г) адаптивные.

Практикум

1. Контрольные вопросы

- 4.1.1. Что такое экономико–статистические методы?
- 4.1.2. Расскажите о важнейших особенностях экономико–статистических методов менеджмента.
- 4.1.3. Дайте определение маркетинга торговой организации.
- 4.1.4. С чего начинается экономико–статистическое исследование?
- 4.1.5. Охарактеризуйте 5 зон образца формуляра государственного статистического наблюдения, утвержденного постановлением Росстата.
- 4.1.6. Какие основные показатели характеризуют товароборот розничной торговли?
- 4.1.7. Расскажите об оценке конкурентоспособности товара хотя бы в общих чертах.
- 4.1.8. Когда и где зародились организационно–распорядительные методы менеджмента?
- 4.1.9. Назовите три этапа научного метода в менеджменте, поясните их сущность.

2. Дискуссионные вопросы

- 4.2.1. Какие общие проблемы нередко возникают при моделировании? Поясните Вашу позицию.
- 4.2.2. Что Вы знаете о модели Портера в маркетинге? Изложите сущность.
- 4.2.3. Что представляет собой аналоговая модель? Расскажите главное.
- 4.2.4. В чем сущность имитационного моделирования? Поясните Ваше мнение.
- 4.2.5. Что такое, на Ваш взгляд, социально–психологические методы? Кратко охарактеризуйте самый интересный.
- 4.2.6. Расскажите о классификации основных социально–психологических методов менеджмента. Акцентируйте внимание на наиболее интересном, с Вашей точки зрения.
- 4.2.7. Чем, по Вашему мнению, психоанализ отличается от эмпирических методов исследования проблемы?

4.2.8. Какой из методов менеджмента Вы знаете лучше других и будете часто использовать? Почему?

4.2.9. Что общего, на Ваш взгляд, в различных методах менеджмента? Чем специфичны социально-психологические методы?

Учебные ситуации

(13) Используя методы менеджмента с целью повышения эффективности, проведите самоконтроль Вашего рабочего времени (за неделю и в среднем за один день), затраченного на получение знаний в МЭСИ по десяти видам деятельности, оформив результаты в таблице.

(14) Применяя методы менеджмента, по данным таблицы проанализируйте использование Вашего рабочего времени, не забыв о принципах Парето и Эйзенхауэра. Сделайте выводы.

(15) Из перечисленных ниже методов выделите экономико-статистические, организационно-распорядительные и социально-психологические:

- а) метод экспертных оценок;
- б) эконометрические модели «затраты-выпуск»;
- в) анкетирование;
- г) психоанализ;
- д) сценарии развития;
- е) индексный метод;
- ж) наблюдение;
- з) формулирование гипотезы;
- и) верификация;
- к) показатели вариации;
- л) корреляционно-регрессионный анализ;
- м) модель Портера в маркетинге;
- н) аналоговая модель;
- о) имитационное моделирование;
- п) прогнозирование;

Некоторые методы менеджмента можно отнести и к экономико-статистическим, и к организационно-распорядительным, и к социально-психологическим. Выделите их особо.

Основные выводы, понятия, определения

Экономико-статистические методы – это система приемов, способов, правил исследования социально-экономических явлений,

их количественных закономерностей, проявляющихся в структуре, взаимосвязях, динамике. Это исследование осуществляется посредством сбора информации, ее обработки, характеристики обобщающих показателей и их анализа на основе использования экономических законов и категорий.

Важнейшими особенностями экономико-статистических методов являются: конкретность, примат качественного анализа, выделение однородных совокупностей, динамизм приемов исследования, применение системы показателей.

Экономико-статистическое исследование, как правило, начинается со статистического наблюдения – массовой планомерной, научно-организованной регистрации отобранных признаков у каждой единицы совокупности. Подготовка и проведение наблюдения чрезвычайно ответственная, важная и сложная работа. Она включает программно-методологические вопросы, определение цели, объекты наблюдения, состав признаков, подлежащих регистрации и многое другое.

В настоящее время в России наиболее распространены три основные формы наблюдения: отчетность, специально организованное наблюдение и регистры. Например, образец формуляра государственного статистического наблюдения, утвержденного постановлением Росстата, содержит 5 зон:

В зоне 1 гарантируется конфиденциальность получателем информации и отмечается, что непредставление или нарушение сроков представления информации, а также ее искажение влечет ответственность, установленную Законом РФ.

В зоне 2 отмечается, какие сведения надо предоставить, кому (какому органу статистики или отрасли экономики), в какие сроки, с какой периодичностью и по какой форме.

В зоне 3 указывается наименование отчитывающейся организации, ее почтовый адрес и различные коды.

В зоне 4 – содержательная часть.

В зоне 5 – дата, должность, ФИО и подпись ответственного за составление формы лица, номер телефона.

Для характеристики, например, товарооборота розничной торговли используют систему показателей: структуры, динамики (индекс физического объема, индекс товарооборота в фактических ценах); товарные запасы (объем, средняя запасоемость, обеспеченность товарооборота товарными запасами); товарооборот на душу населения.

Организационно-распорядительные методы менеджмента по утверждению американских специалистов зародились в Великобритании во время второй мировой войны. Они применили научный метод в менеджменте. Хотя наш великий полководец А.В. Суворов еще в XVIII в. утверждал, что все победы – плод научного подхода, знаний, учений, а не стечения обстоятельств. Им была разработана методика «Науки побеждать». Она полностью применялась на практике.

Научный метод в современном менеджменте состоит из трех этапов:

1. Наблюдение – сбор и анализ информации по проблеме и ситуации.
2. Формулирование гипотезы – выявление существенных альтернатив.
3. Верификация – подтверждение достоверности гипотезы, ее проверка посредством наблюдения за результатом применения организационно-распорядительных методов менеджмента.

При моделировании нередко возникают общие проблемы: недоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, слабое применение на практике, чрезмерная стоимость.

Модель Портера в маркетинге имеет вид U-образной кривой (подробнее см. Учебное пособие §4.2).

Аналоговая модель представляет исследуемое явление или процесс аналогом, который ведет себя как реальный (подробнее см. Учебное пособие §4.2).

Имитационное моделирование – это конкретное обозначение процесса создания модели и ее экспериментальное применение для определения реальной ситуации (подробнее см. Учебное пособие §4.2).

Социально-психологические методы – это способы исследования, целью которых является изучение социального развития, прежде всего связей людей, отношений между ними и социальными общностями в их социальной деятельности, специфических психологических особенностей человеческого характера, социокультурных условий, своеобразия образа жизни, охраны здоровья населения, окружающей среды и многого другого.

Рассмотрим пример применения методов менеджмента при самоконтроле своего рабочего времени, затраченного на обучение в университете (МЭСИ).

Цель: выявить резервы рабочего времени для лучшего его планирования и использования, применив табличный метод и другие методы менеджмента.

Таблица 11

Самоконтроль рабочего времени, затраченного на получение знаний в МЭСИ

№ п/п	Оценка вида деятельности по принципу Эйзенхауэра	Вид деятельности (примерный перечень)	Затрачено рабочего времени в часах		В % к итогу
			за неделю (5, 6 или 7 дней нужно подчеркнуть)	в среднем за 1 день	
1	А	Слушание и запись лекций в МЭСИ			
2	А	Участие в работе семинаров в МЭСИ			
3	А	Работа в форуме			
4	Г	Посещение спортивного зала, кроме обязательных занятий			
5	А	Сетевое тестирование			
6	А	Выполнение индивидуальной работы			
7	Б	Пересылка готового отчета по учебной ситуации тьютору через «Обмен файлами СДО Кампус»			
8	Б	Подготовка к беседе на семинаре по устному обсуждению дискуссионных вопросов			
9	Б	Работа в библиотеке «СДО Кампус»			
10	В	Поиск учебного материала в Интернете и в книжных магазинах			
	Итого:				

Виды деятельности, все цифры (и итоги) у каждого студента должны быть свои.

Принцип Парето:

Принцип Парето был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848–1923) и неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Принцип Парето (соотношение 80:20) применительно к рациональному использованию времени гласит «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80% конечных результатов достигаются только за счет 20% затраченного времени, тогда как остальные 20% итога «поглощают» 80% рабочего времени». В процессе работы за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов.

Не следует братья сначала за самые легкие, интересные, требующие минимальных затрат времени, дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значимостью и важностью: сначала – немногие «жизненно важные» проблемы, а уж потом – многочисленные «второстепенные».

Еще один прием принятия решения по приоритетности задач – это **принцип Эйзенхауэра**.

Редко случается, что важную задачу надо выполнить сегодня или на этой неделе, тогда как срочную задачу, как правило стремятся выполнить немедленно.

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность вида деятельности.

Матрица принципа Эйзенхауэра

↑ Важность	Задачи Б. Установить срок выполнения (или, если возможно, перепоручить)	Задачи А. Выполнять без промедления лично
	Задачи Г. «Выбросить в корзину для бумаг», т.е. можно игнорировать	Задачи В. Делегировать
	→ Срочность	

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются 4 возможности их оценки (в итоге) выполнения:

1. Срочные и важные:
 - за них следует приниматься немедленно и лично самостоятельно их выполнить.
2. Срочные, но менее важные:
 - здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению конкретной задачи, потому что она срочная. Но т.к. она не столь важная, ее необходимо делегировать.
3. Менее срочные, но важные:
 - их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать. Сложности здесь рано или поздно превращаются в срочность и должны быть лично Вами решены в кратчайшие сроки. Необходимо перепроверить важность, установить сроки и частично по мере возможности поручить кому-то.
4. Менее срочные и менее важные задачи:
 - от выполнения этих задач следует воздержаться: иначе перегрузки не избежать. Наберитесь мужества и чаще прибегайте к «корзине для мусора», т.е. некоторые интересные для Вас виды деятельности игнорируйте.

Если Вы будете последовательно распределять свои виды деятельности по категориям в соответствии с принципом Эйзенхауэра, Вы значительно повысите эффективность своей деятельности.

Выводы: (каждый студент(ка) делает самостоятельно).

Оформление по стандарту

Задания по теме 4 включают:

Контрольные вопросы по теме 4 – 9 шт.

Дискуссионные вопросы по теме 4 – 9 шт.

Учебные ситуации по теме 4 – 3 шт.

Контрольные вопросы по теме 4

- **Постановка задания**
Контрольные вопросы по теме 4 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 4».

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 4» до начала аудиторного занятия по теме 4 (см. Календарный план курса).

Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить» Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.

- **Способ передачи результатов**

Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 4».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 4

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	6 из 9	4	7 и более из 9	6
2. Ответы размещены под вопросами (в «дереве сообщений»)	да	1	-	-

Дискуссионные вопросы по теме 4

- **Постановка задания**

Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 4. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 4 (см. Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 4.

- **Способ передачи результатов**

Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 4.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 4

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 4. Вариант 13 или 14, или 15

- **Постановка задания**

Учебные ситуации по теме 4 рассматриваются Вами самостоятельно.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – файл с отчетом по одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №__ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала следующего аудиторного занятия по теме 4 (см. Календарный план курса); вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 4».

Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем вашего текста в отчете по теме 4 – не более 1 страницы (3000 знаков).

- **Способ передачи результатов**

Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать название группы, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Учебная_ситуация_4.3.2(14)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 4».

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 4

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Глава 5.

Решения в менеджменте

Изучив тему 5, студент должен

знать:

- а) требования к решениям в менеджменте;
- б) классификацию решений в менеджменте;
- в) понятие принятия решений и их модели.

уметь:

последовательно осуществлять этапы рационального решения проблемы.

приобрести навыки:

оценки эффективности решений в менеджменте.

При изучении темы 5 необходимо:

- **Читать** главу 5 учебного пособия по менеджменту и лекцию.
- **Выполнить задание** практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 5: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:

1. Принятие решений как важнейшая часть любой управленческой деятельности;
2. Требования к решениям и их систематика;
3. Разработка управленческого решения с применением теории проектирования экспериментов;
4. Теория и методы принятия решений;
5. Оценка эффективности решений;
6. Социальная и экономическая эффективность управленческих решений (студентам, которые решили более углубленно изучить тему 5).

Сражение выигрывает тот, кто *решил* его выиграть
Л.Н.Толстой

5.1. Требования к решениям и их классификация

Решение в менеджменте – это выбор альтернативы, концентрированное выражение процесса управления, результат интеллектуальной деятельности, приводящий к конкретному выводу или к необходимым действиям.

В менеджменте принятие решения – это систематизированный процесс, умение, развиваемое обучением и опытом. Управленческое решение может существенно влиять на жизнь многих людей. По крайней мере, на каждого, кто работает с принятым то или иное решение. Моральная и материальная ответственность за принятое важное решение ложится тяжким бременем на менеджера. Особенно ярко это проявляется на высших уровнях управления организацией.

К решениям предъявляются определенные требования, т.к. слишком опасно и дорого принимать непродуманные решения.

Каждая функция менеджмента связана с конкретными, жизненно важными решениями, например:

1. Планирование:

- Рассмотрев множество вариантов, определять *миссию* организации;
- Выбирать и сформировывать оптимальные *цели*;
- Отслеживать изменения в *деловом и фоновом* окружении и решать, как они отражаются или могут отразиться в будущем на деятельности организации;

2. Организация:

- Рационально *структурировать* деятельность организации и целесообразнее укрупнять блоки различных видов деятельности;
- Эффективно *координировать* функционирование этих блоков, чтобы решение осуществляли без противоречий и более гармонично;
- Оптимально решать проблемы *делегирования полномочий* на каждом уровне организации;

3. Мотивация:

- Определять *потребности* подчиненных;
- По мере возможности *удовлетворять* насущные потребности в процессе работы, направленной на достижение целей организации;
- Способствовать росту уровня *удовлетворенности работой и производительности труда* подчиненных;

4. Контроль:

- Стремиться ежедневно *измерять результаты* трудовой деятельности;
- Периодически осуществлять объективную *оценку результатов* деятельности каждого работника;
- Выявлять *причины* неудовлетворительных результатов и определять *коррективы*.

Основные требования к решениям:

1. Убедительность – подтверждение фактами, серьезными доводами, обоснованиями;

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

Решения принимаются, как правило, в связи с возникновением проблемной ситуации, т.е. совокупности факторов и условий, вызывающих появление проблемы. Решения имеют различную направленность, содержание и другие характеристики, поэтому их целесообразно классифицировать (см. рис. 5.1.).

Термин «запрограммированные» заимствован из языка компьютерных технологий и характеризует решения в высшей степени структурированные, имеющие, как правило, ограниченное число альтернатив и выбор делают в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированный тип решений осуществляется, как правило, в новых проблемных ситуациях или сопряженных с неизвестными факторами с большим количеством альтернативных вариантов. Хотя на практике решения редко оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Чаще встречается их комбинация и принятие компромиссного решения.

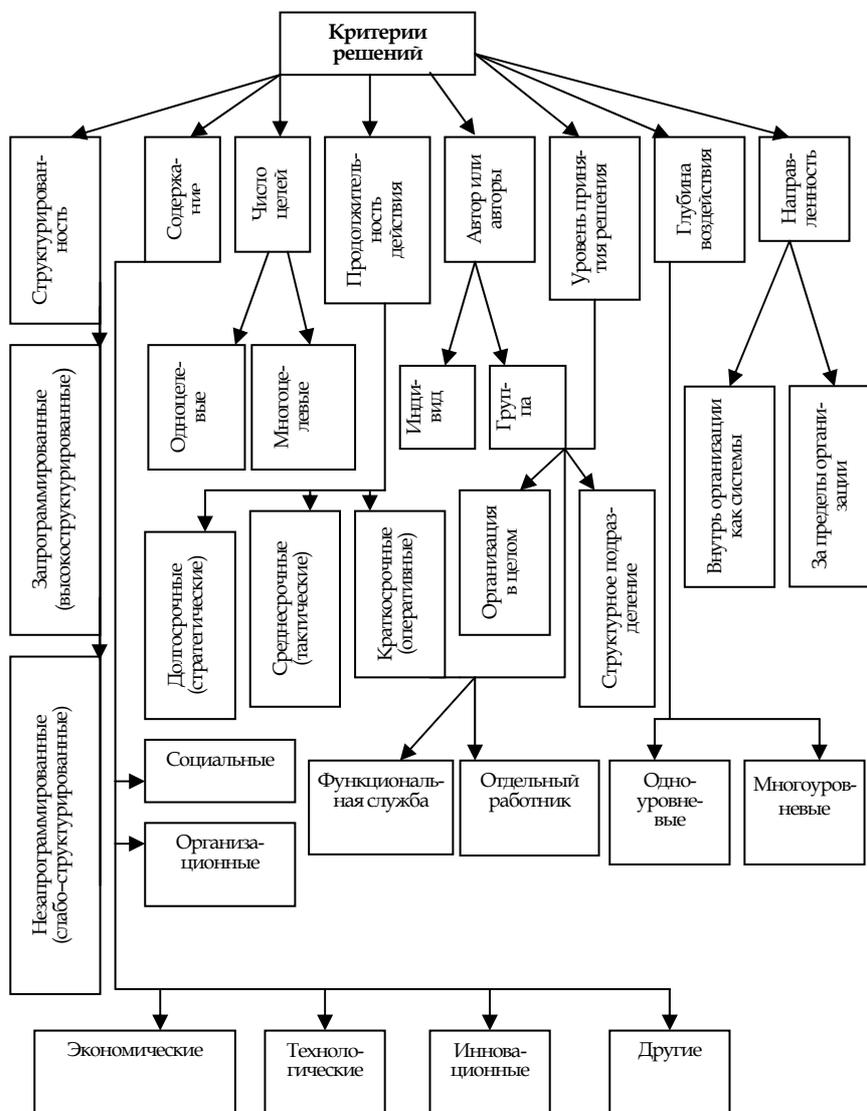


Рис. 5.1. Схема классификации решений по критериям и типам

По содержанию самыми сложными в большинстве случаев, являются социальные решения, т.к. социальный процесс – это совокупность различных внутренне связанных между собой сложных явлений, складывающихся в логическую закономерную цепь, и определяющих развитие той или иной сферы внеэкономической, а именно социальной жизни коллектива организации. Социальные слои очень разнообразны, выделяются по одному или нескольким близким признакам дифференциации коллектива – престижу, уровню образования, оплате труда, ценностным ориентациям и т.д.

Если принятое социальное решение будет ошибочным, может возникнуть социальная напряженность – негативное общественное явление, зарождающееся вследствие рассогласования потребностей и интересов, ценностей и установок, норм и традиций коллектива социального взаимодействия.

Организационные решения принимаются постоянно, т.к. каждый менеджер должен сделать выбор, чтобы выполнить обязанности, предусмотренные должностной инструкцией. Цель организационного решения – обеспечение приближения к поставленным перед организацией задачам и их решение. Самым эффективным организационным решением будет выбор, который действительно возможно реализовать и он позволит внести наибольший вклад в достижение конечной цели организации.

Экономические решения тесно взаимосвязаны, прежде всего, с организационными решениями. Создание организации, ее развитие, расширение или ликвидация во многом зависят от принятых экономических решений. Постоянно возникают узкие операционные вопросы и проблемы внутрипроизводственного и внешнеэкономического характера, требующие немедленного экономического решения. Например, выбор сфер товарооборота, структуры рынка, основных его компонентов: цены, либерализации рынка, его реформирования; управления основными фондами, нематериальными активами, оборотными средствами, финансами.

Технологические решения имеют гораздо более широкое значение, чем традиционно считается, т.к. технология – это любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие, она включает в себя не только станки, машины, механизмы, инструменты, но и навыки работников и их знания. В организации необходимо постоянно принимать технологические решения, т.к. технология является одновременно

внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические решения влияют на эффективность всей деятельности организации, особенно если это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, геновая инженерия и многое другое. Например, верные технологические решения только в области современной информационной технологии способствовали совершенствованию обмена информацией в организации, использованию электронной почты, что существенно сокращает традиционно неиспользуемый поток телефонных разговоров и т.д.

Инновационные решения особенно актуальны на новом сложном этапе реформирования экономики России, т.к. инновационный процесс представляет собой подготовку и осуществление инновационных изменений, а при изменениях всегда возникают проблемы, требующие принятия инновационных решений, особенно необходимых в условиях конкуренции. Очень много проблем возникает при выходе на рынок технологий как результата инновационной деятельности организации, например, при торговле патентами и лицензиями, выявлении организаций, заинтересованных в покупке патентов и лицензий, обеспечении патентной охраны результатов научных исследований и технических достижений. В международной торговле постоянно принимают инновационные решения, например, при заключении лицензионных соглашений, которые предусматривают комплексную передачу одного или нескольких патентов и связанного с ними «ноу-хау».

Менеджеры и руководители, выступающие в роли субъектов решения, ежедневно принимают самые разные по структурированности, содержанию, числу целей, продолжительности действия, глубине воздействия и направленности решения. Решения, принимаемые одним лицом, называются индивидуальными, для них характерен высокий уровень творчества, реализация новых идей и предложений. В большинстве случаев на такие решения затрачивают меньше времени, т.к. их не надо согласовывать на промежуточных этапах, но нередко они оказываются ошибочными, потому что в настоящее время проблемы организации становятся все более сложными и для их решения необходимы углубленные специализированные знания, а также всестороннее рассмотрение. Все это приводит к росту числа управленческих решений, принимаемых на основе обсуждения, посредством привлечения разных специалистов или создания специальных групп.

Групповое принятие решений предпочтительнее индивидуального в связи с полным информационным обеспечением процесса принятия решения разными специалистами, обладающими конкретными разнообразными знаниями проблемы, требующей управленческого решения. Групповые решения, как правило, лучше, чем индивидуальные, воспринимаются коллективом, что способствует созданию оптимальной атмосферы сотрудничества, взаимодействия, сокращению ошибок и другим позитивным аспектам.

Но групповое принятие решения нередко сопровождается и негативными явлениями. Например, большими затратами рабочего времени, менее четкой персональной ответственностью за окончательно принятое решение, поэтому трудно установить автора неверного решения и т.д.

Таким образом, для принятия успешного решения проблем необходимо соблюдать следующие правила:

1. Своевременно заметить и акцентировать внимание на проблеме с тем, чтобы выяснить причины ее возникновения, всесторонне проанализировать ее и действительно иметь большое желание к решению проблемы;
2. Не тратить времени на лишние решения, не оказывающие влияния на повышение эффективности деятельности организации;
3. Не принимать несколько решений по одному и тому же вопросу;
4. Привлекать к процессу принятия решения коллег, имеющих к ним отношение, уже на самых ранних этапах работы с учетом их квалификации и соответствия степени сложности проблемы, в случае необходимости обучать и не забывать награждать за успехи (если невозможно материально, то хотя бы морально);
5. Постоянно строго соблюдать этапы принятия решений и оценивать эффективность реализации решений.

5.2. Этапы принятия решений и оценка их эффективности

Принятие решений в менеджменте является систематизированным процессом и своеобразным центром, вокруг которого происходит вся деятельность организации. Специалисты менеджмента рассматривают решения как продукт управленческого труда, а их принятие – как процесс глубокого оригинального мышления, приводимый к созданию этого продукта.

Принятие решений в организации отличается следующими особенностями:

1. Пониманием происходящего, как внутри организации, так в деловом и фоновом окружении;
2. Наличием четко поставленной цели;
3. Действиями, основанными на фактах и ценностях организации;
4. Процессом взаимодействия персонала организации;
5. Однозначным выбором альтернативы в рамках экономического, социального и политического состояния внутренней и внешней среды;
6. Важнейшей частью общего процесса управления;
7. Заслуживающей внимания составляющей ежедневной работы менеджера;
8. Неизбежной, имеющей особое значение частью для выполнения всех функций менеджмента.

Осуществляется принятие решений менеджерами различных уровней и носит сугубо формализованный характер, т.к. касается не только одного человека (хотя и это важно), но и подразделения или даже всей организации.

Принятие решений, как правило, завершается выбором альтернативы, выполняемым менеджером в рамках своих полномочий единолично или с привлечением специалистов.

В организации при решении проблемы выделяют два уровня решений:

1. Индивидуальный (решение на уровне индивида);
2. Организационный (решение на уровне организации).

Российские теоретики менеджмента рассматривают четыре модели принятия решений в зависимости от того, как интерпретируется и воспринимается процесс принятия решений на индивидуальном или организационном уровне:

1. Рациональная модель – организационная максимизация, предполагающая выбор альтернативы, максимально выгодной, прежде всего, для организации в целом.

В рамках этой модели необходима конкретная формулировка проблемы, скрупулезный поиск альтернативных вариантов, тщательный подбор и основательный анализ достоверной информации. В начале процесса, как правило, устанавливаются оценочные критерии.

2. Модель «организационно ограниченной рациональности» - удовлетворенность организации при минимуме усилий со стороны персонала этой организации.

3. Модель «лично-ограниченной рациональности» - удовлетворенность индивида, а не максимизация при достижении цели.

4. Политическая модель – индивидуальная максимизация организационных решений, преследующая, прежде всего, реализацию индивидуальных интересов кого-либо из персонала, а не организации в целом (например, обладание властью).

Принятие решения в менеджменте представляет собой разрешение противоречия между целью и ситуацией, практическое решение проблемы, приближение ситуации к цели.

Для рационального решения проблем необходимо соблюдать определенную последовательность взаимосвязанных этапов, т.к. почти всегда происходит совокупность выборов, а не единичные решения. Конкретное число этапов и их последовательность зависят от определенной проблемы, а в общем виде (они представлены на рис.5.2)

Первый этап. Диагностика сложной проблемы начинается с выявления и осознания симптомов затруднений или имеющихся возможностей, т.к. полный диагноз осуществляется, как правило, в двух различных ситуациях рассмотрения проблемы:

1. Проблемой считается ситуация, при которой не достигнуты поставленные цели. Например, проблемой является то, что должно было произойти, но не произошло (ожидали реализовать определенный объем товара, но не реализовали или выручка от реализации оказалась значительно ниже предполагаемой).

2. Проблемой считается также потенциальная возможность. Например, энергичный поиск способов повышения эффективности деятельности конкретного подразделения в той ситуации, когда дела идут хорошо, но осознается проблема возможности их улучшения. В этом случае решением проблемы будет использование осознанных возможностей. Например, решение управляющего маркетингом может повлиять на улучшение работы управляющего по сбыту и любого другого сотрудника организации.

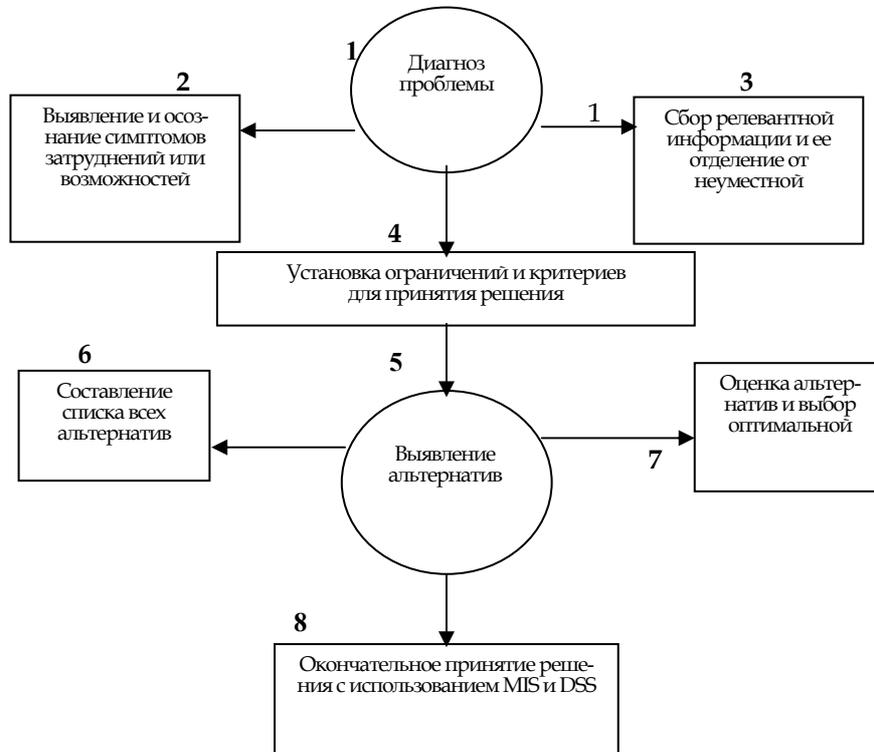


Рис. 5.2 Схема последовательности этапов решения проблемы [16, С. 203 со значительными изменениями автора]

Второй этап. Установление и осознание симптомов помогает диагностировать проблему в общем виде, способствует сокращению количества факторов, которые следует учитывать на каждом этапе рационального решения проблем.

Третий этап – сбор релевантной информации и ее отделение от неуместной (см. рис. 5.3).

Релевантная информация для принятия решения – это информация, отбираемая под конкретную задачу, исполнителя, цель и период времени.

Для изучения и анализа причин появления проблемы необходима как внутренняя информация, так и информация о внешнем

окружении. Ее можно собирать различными способами, например, формально – проводить компьютерный анализ различных статистических отчетов, интервьюирование, приглашать консультантов по вопросам менеджмента. А можно и не формально – посредством личных наблюдений и доверительных бесед о сложившейся ситуации с работниками. Эффективность решения во многом зависит от умения менеджера работать с информацией и не увлекаться ее количеством, т.к. увеличивается опасность изучения путающей информации (не имеющей отношения к данной проблеме) и информации Кассандры¹.

В ходе сбора и изучения информации важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь акцентировать внимание только на релевантной информации.



Рис. 5.3 Схема отбора релевантной информации на этапах принятия решений [16, С. 204 с небольшими изменениями автора]

¹ В греческой мифологии Кассандра – дочь Приама, царя Трои, получила от Аполлона пророческий дар, но Аполлон, отвергнутый Кассандрой, придал своему подарку негативный оттенок и ее пророчествам перестали верить. В результате этого погибла Троя, т.к. троянцы не вняли Кассандре, предостерегавшей Париса от похищения Елены, что привело к троянской войне.

Четвертый этап. Установка ограничений и критериев для принятия решений. В процессе диагностирования проблемы с целью принятия решения необходимо представлять нужные варианты и реалистичность их реализации с учетом имеющихся ресурсов внутри организации, а также ограничений вне ее, которые могут изменяться в зависимости от эрудиции и авторитета конкретного менеджера или ситуации.

Существуют и общие ограничения, например:

- законы, кодексы, приказы, постановления и т.д.;
- правила деловой этики;
- дефицит финансов;
- отсутствие специалистов нужной квалификации;
- недостаток технологического оборудования и невозможность его приобретения по доступной цене;
- неблагоприятная и обострившаяся конкуренция;
- непредвиденные трудности с рекламой.

Наряду с ограничениями большое значение имеет верное определение критериев – стандартов, по которым надо будет оценивать альтернативы, выбранные из составленного списка всех альтернатив.

Пятый этап. Оценка альтернатив начинается с выявления:

- достоинств в настоящее время и в обозримом будущем;
- недостатков сейчас и в перспективе;
- возможных последствий, желательно в денежном выражении;
- степени неопределенности и риска.

Шестой этап. Составление списка всех альтернатив оптимального решения проблемы.

Седьмой этап. Выбор альтернативы может быть достаточно простым, если все предыдущие этапы осуществлены грамотно со знанием дела. Но при сложных проблемах и допущенных ошибках на предыдущих этапах выбор альтернативы может быть затруднительным, а иногда и не самым лучшим из существующих вариантов.

Восьмой этап. Окончательное принятие решения из множества допустимых должно осуществляться с использованием MIS и DSS и прежде всего с учетом важности целей и социальных, организационных, экономических, технологических, инновационных и других последствий для организации.

В условиях рыночной экономики организация постоянно подвергается действию факторов неопределенности и риска, что существенно усложняет окончательное принятие решения и прогнозирование его последствий.

После окончательного принятия решений наступает ответственный период реализации, а затем оценки их эффективности (см. рис. 5.4.).

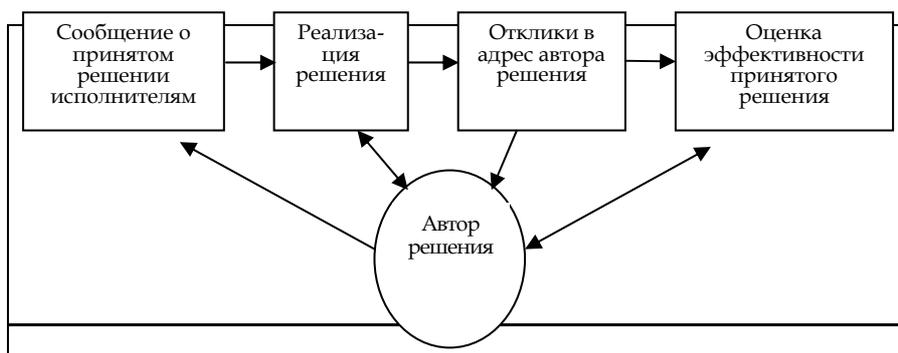


Рис. 5.4. Обобщенная схема реализации решения и оценки его эффективности и их взаимосвязь [16, С. 207 с некоторыми изменениями и дополнениями автора]

Для успешной реализации любого решения автор решения должен убедительно доказать исполнителям, что его выбор сделан в интересах не только всей организации, но и каждого работника персонально. Чем полнее ему поверят, тем оптимальнее будет осуществляться реализация решения, а еще лучше, если будут приведены в действие все функции менеджмента, особенно организация, мотивация и контроль, а также обратная связь.

Реализация решения не будет завершенной, пока через систему обратной связи не получено сообщение о его претворении в жизнь исполнителями. Важно, чтобы менеджер, принявший решение, точно знал результат его выбора. Однако в условиях риска вероятность желаемого результата можно прогнозировать с определенной степенью достоверности, неопределенности и вероятности.

Любое важное решение сопряжено с компромиссами, побочными последствиями и негативными эффектами, значимость которых менеджер должен сопоставить с преимуществами. Сложное судьбоносное решение всегда сопровождается многочисленными

последующими решениями и влияет на все аспекты деятельности организации. Опытный менеджер должен понимать взаимозависимость решений, выбирать альтернативы, вносящие наибольший вклад в общее дело достижения целей организации и уметь оценивать эффективность принятых решений. От методов оценки эффективности принятых решений зависит исход всего дела.

Оценка эффективности принятых решений – это сопоставление выгоды с затратами.

Одним из методов оценки эффективности принятых решений является графический метод (см. рис. 5.5).

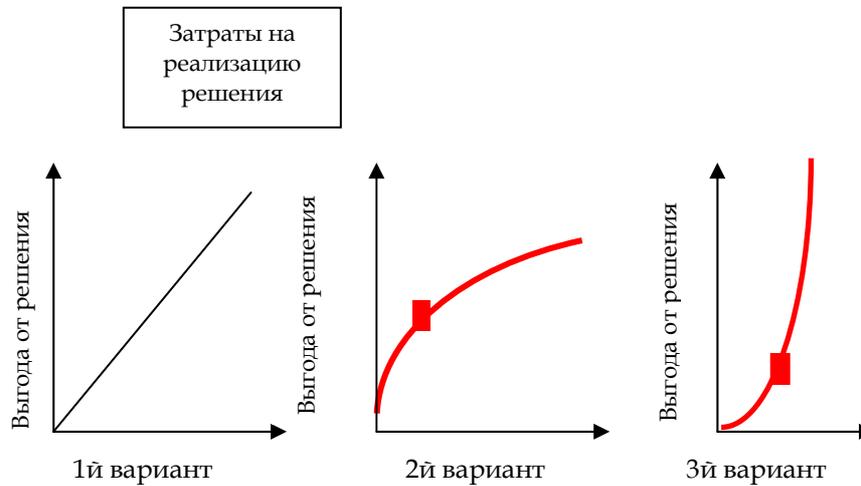


Рис. 5.5 График взаимозависимости между выгодой и затратами при реализации управленческого решения [16, С. 213 с некоторыми изменениями автора]

При первом варианте график показывает, что выгода от реализации решения равна затратам, при втором – затраты после определенной точки превышают выгоду, при третьем – самом успешном – выгода очень скоро начинает превышать затраты.

Для углубленной оценки эффективности принятых решений можно использовать следующие методы:

1. Основного массива – несплошного наблюдения, при котором более серьезному обследованию подвергаются самые существенные факторы;
2. Непрерывной инвентаризации – получение ряда дополнительных характеристик, отсутствующих в официальной информации;
3. Методы, разработанные К. Пирсоном, – способ нахождения параметров распределения по выборочным значениям. Этот метод при довольно общих условиях дает достаточно состоятельные оценки;
4. Наименьших квадратов:
 - одношаговый;
 - двухшаговый;
 - трехшаговый;
5. Многие другие.

Однако применение большинства методов требует специальных знаний эконометрики – совокупности математико-статистических и экономико-математических методов, имеющих целью количественное описание закономерностей и взаимосвязей явлений и процессов на основе теоретических представлений об их важнейших определяющих факторах.

Например, определение потребительского потенциала рынка – важное звено в системе изучения покупательского спроса. Потребительский потенциал характеризуется емкостью рынка – количеством (стоимостью) товаров, которое может поглотить рынок при определенных условиях за определенный период времени. Допустим, на завтрашней воскресной ярмарке в случае хорошей погоды предполагается получить прибыль от продажи мороженого в размере 100 евро, если пойдет дождь, убытки составят – 20 евро, если будет ветрено и пасмурно – прибыль может составить 77 евро. По данным Гидрометцентра, вероятность хорошей погоды 0,5, дождливой – 0,2, пасмурной – 0,3. Менеджеру надо принять решение, сколько нужно иметь порций мороженого и на какую прибыль можно рассчитывать. Используя один из методов математической статистики, он решает уравнение:

$$Y = 100 * 0,5 + (-20) * 0,2 + 77 * 0,3 = 69,1 \text{ (евро)}.$$

Следовательно, на ярмарку надо привести столько мороженого, сколько необходимо для получения оптимального размера прибыли.

Это один из самых простых примеров использования модели для принятия решений. Для анализа же большинства проблем, осо-

бенно оценки эффективности принятых решений, следует применять достаточно сложные экономико-математические модели, статистические методы обработки данных, вбирающие в себя огромное количество переменных, с применением компьютерных технологий.

Решения в менеджменте можно рассматривать как продукт управленческой деятельности, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принимать решение в той или иной области – это наука, она может быть познана посредством обучения и почерпнута из книг. Принятие же правильных решений – это управленческое искусство. Способность и умение принимать верные решения и оценивать их эффективность развиваются с опытом работы, приобретаемым менеджером на протяжении всей жизни.

Совокупность знаний и умений свидетельствует о профессиональной пригодности, компетентности любого руководителя. По качеству его продукции – управленческих решений – можно судить об эффективно или неэффективно работающем менеджере или специалисте-маркетологе.

При оценке эффективности принятых решений специалисты рекомендуют:

1. Исходить из конкретно – реалистических условий;
2. Скрупулезно учитывать не только расходы, но и доходы. Большинство управленческих решений с финансовой точки зрения связано, как утверждают опытные менеджеры, с «чистыми денежными потоками» за каждый период времени;
3. Использовать такой общеизвестный прием как дисконтирование, так как из-за инфляции деньги сегодня стоят дороже, чем завтра, поэтому будущие расходы надо умножать на коэффициенты дисконтирования, обратно пропорциональными темпу изменения стоимости денег;
4. Определять коммерческую эффективность соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих определенную норму доходности;
5. Рассматривать социальные, экологические и другие результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, как дополнительные показатели эффективности;
6. Учитывать влияние валютного курса на эффективность принятых решений.

Чтобы оптимально выполнить рекомендации специалистов, необходимо соблюдать принципы управления персоналом.

Таким образом, решения в менеджменте – это вариант разрешения, ликвидации проблемы. При подготовке, принятии и реализации решения необходимо предвидеть последствия и возможность его отмены. Решение может быть отменено в связи с переориентацией аспектов деятельности организации или некачественной подготовки самого решения.

В зависимости от показателей регламентации сроков, самостоятельности действий исполнителей решения классифицируются на:

- регламентирующие – полностью определяют срок и работу исполнителей, от которых требуется полная подчиненность;
- ориентирующие – четко формулируют только главные, основные аспекты работы, неважные вопросы могут находиться в компетенции исполнителей;
- рекомендуемые – лишь внешне очерчены, а все остальное доверяется исполнителям.

Следует верно выбирать форму реализации управленческого решения: убеждение, разъяснение, наставление, сообщение, личный пример, совет, предписание, принуждение и т.д.

Эффективным считают решение, если:

1. Оно исходит из реальных целей;
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы;
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации;
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации;
5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы;
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении;
7. Оно дает возможность осуществлять верификацию и контроль исполнения.

Для оценки эффективности решений в менеджменте сопоставляют результаты (эффект) и затраты, необходимые для достижения этих результатов.

В связи с большим значением эффективности решений в менеджменте важно хорошо знать и понимать принципы управления персоналом.

Тест

1. Решение в менеджменте – это:

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

2. В менеджменте принятие решения – это:

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

3. Рассмотрев множество вариантов, определить миссию организации – это важное решение связано с функцией менеджмента, получившей название:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

4. Термин «запрограммированные» решения заимствован из языка:

- а) космонавтов;
- б) прогнозистов;
- в) программистов;
- г) компьютерных технологий.

5. Запрограммированные решения являются критерием:

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

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

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

7. Экономические решения тесно взаимосвязаны, прежде всего, с решениями:

- а) инновационными;
- б) технологическими;
- в) организационными;
- г) социальными.

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

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

9. Первым этапом решения сложной проблемы считается:

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

10. Релевантная информация для принятия решения – это информация:

- а) неуместная;
- б) Кассандры;
- в) отбираемая под конкретную задачу;
- г) нет верного ответа.

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

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

12. Решения, исключают самостоятельность и полностью направляющие деятельность подчиненных, называются:

- а) регламентирующие;
- б) ориентирующие;
- в) рекомендуемые;
- г) верно (а+б).

13. К качественным показателям эффективности разработанных управленческих решений относят:

- а) своевременность представления проекта решения;
- б) степень научной обоснованности решений;
- в) общий набор стандартов и процедур;
- г) нет верного ответа.

14. Методы, построенные на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт, в российской научной литературе получили название:

- а) интуитивных методов;
- б) методов «здравого смысла»;
- в) методов научно-технического подхода;
- г) нет верного ответа.

15. Для углубленной оценки эффективности принятых решений можно использовать методы основного массива, моментов, наименьших квадратов, которые называются:

- а) экономико-статистические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;
- г) нет верного ответа.

16. Не каждая функция менеджмента связана с конкретными, жизненно важными решениями:

- а) да;
- б) нет.

17. Решения в менеджменте целесообразно классифицировать:

- а) да;
- б) нет.

18. Решения не будут реализованы, если не сообщено о принятых решениях исполнителям:

- а) да;
- б) нет.

19. Реализация решения не будет завершена, пока через систему обратной связи не получено сообщение о его претворении в жизнь исполнителями:

- а) да;
- б) нет.

20. Совокупность знаний и умений не свидетельствует о компетентности руководителя:

- а) да;
- б) нет.

Изложите развёрнутый ответ на следующие (21-30) вопросы:

- 21. Что такое решение в менеджменте?
- 22. Каковы основные требования к решениям в менеджменте?
- 23. Как классифицируются решения в менеджменте, например, по критериям?
- 24. Какие методы разработки управленческого решения Вы знаете?
- 25. Какую информацию для принятия решений считают релевантной?
- 26. Что представляет собой управленческое решение?
- 27. Какое решение считают супероптимальным?
- 28. Почему необходимы определенные формы реализации управленческого решения?
- 29. Как определяют эффективность управленческого решения?
- 30. Что такое DSS (Decision Support System)?

Практикум

1. Контрольные вопросы

- 5.1.1. Что такое принятие решения в менеджменте?
- 5.1.2. Приведите примеры конкретных решений в планировании.
- 5.1.3. Какие жизненно важные решения могут быть при выполнении функции «организация»?
- 5.1.4. Приведите хотя бы три примера принятия решений при выполнении функции «мотивация».
- 5.1.5. Что Вы знаете о возможных решениях при выполнении функции «контроль»?
- 5.1.6. Изложите основные требования к решениям (хотя бы пять).

2. Дискуссионные вопросы

- 5.2.1. Расскажите о классификации решений по критериям и типам. Как, на Ваш взгляд, влияют нравственные критерии на отношения коллег к решениям в менеджменте?
- 5.2.2. Чем, по Вашему мнению, социальные решения отличаются от экономических? Аргументируйте Ваш ответ.
- 5.2.3. Что такое релевантная информация? Почему ее считают оптимальной? Согласны ли Вы с тем, что она оптимальна? Поясните Ваш ответ.
- 5.2.4. Какова обобщенная схема реализации решения и оценки его эффективности? Чем она интересна для Вас?
- 5.2.5. Постройте график зависимости между выгодой и затратами при реализации управленческого решения. Интерпретируйте его.
- 5.2.6. Какие методы можно использовать при углубленной оценке эффективности принятых решений? Поясните Вашу точку зрения.
- 5.2.7. Можно ли рассматривать решения в менеджменте как продукт управленческой деятельности? Обоснуйте Ваш ответ.
- 5.2.8. Каковы рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений? Согласны ли Вы с ними? Поясните Вашу позицию.
- 5.2.9. Какой этап рационального решения проблемы, по Вашему мнению, требует применения социально-психологических методов, какой – организационно-распорядительных, а какой – экономико-статистических? Аргументируйте Ваше мнение.

5.2.10. Какие рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений Вы считаете легко выполнимыми, а какие – излишне сложными? Аргументируйте Ваш ответ.

3. Учебные ситуации

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

(17) Вам необходимо оценить эффективность принимаемого управленческого решения. Вы разработали три альтернативы:

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

Конкретизируйте данную ситуацию, постройте график и аргументируйте эффективность принятого Вами управленческого решения.

5.3.3. (18) Предположите, что Вы создали малое предприятие по производству кондитерских изделий и хотите порадовать тех, кто во время работы любит полакомиться крекером, но он крошится и забивает крошками клавиатуру компьютера. Какое решение Вы примите об ассортименте выпускаемой Вашей организацией продукции? Поясните Ваш выбор, рассмотрев три альтернативных варианта.

Основные выводы, понятия, определения

Принятие решения в менеджменте – это осознанный выбор из имеющихся альтернативных вариантов. Например, в основе планирования деятельности организации лежит набор решений по применению различных экономических ресурсов для оптимального достижения ее целей.

При выполнении функции организации необходимо решать проблемы делегирования полномочий на каждом уровне; решать проблемы наиболее рациональной структурированности деятельности и укрупнения или, наоборот, разукрупнения блоков различных видов деятельности.

При выполнении функции мотивации необходимо, например, решать:

1. Какие потребности подчиненных являются приоритетными?
2. Как можно удовлетворять эти потребности с максимальной выгодой для организации? (Рациональная модель, так называемая, организационная максимизация).
3. Как можно способствовать росту уровня удовлетворенности работой подчиненными?

Каждая функция менеджмента связана с конкретными, жизненно важными решениями, например, при выполнении функции контроля необходимо решать, как лучше измерить результаты трудовой деятельности сотрудников, как осуществлять оценку результатов деятельности каждого работника, как вносить коррективы при обнаружении отклонений от стандартов.

К решениям предъявляются определенные требования, например:

1. Убедительность;
2. Четкость формулировок;
3. Реальность осуществления;
4. Своевременность;
5. Экономичность;

Процесс принятия решения может состоять из трех стадий:

1. Признание необходимости решения (осознание и признание проблемы, которую надо решить);
2. Выработка решения (разработка альтернатив, их оценка и ее выбор);
3. Выполнение решения (организация выполнения решения, ее анализ и контроль, обратная связь и при необходимости корректировка).

Оформление по стандарту

Задания по теме 5 включают:

Контрольные вопросы по теме 5 – 6 шт.

Дискуссионные вопросы по теме 5 – 10 шт.

Учебные ситуации по теме 5 – 3 шт.

Контрольные вопросы по теме 5

- **Постановка задания**

Контрольные вопросы по теме 5 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 5».

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 5» до начала аудиторного занятия по теме 5 (см. Календарный план курса).

Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить». Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.

- **Способ передачи результатов**

Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 5».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 5

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	4 из 6	4	5 и более из 6	6
2. Ответы размещены под вопросами (в «дереве сообщений»)	да	1	–	–

Дискуссионные вопросы по теме 5

- **Постановка задания**

Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 5. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 5 (см. Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 5.

- **Способ передачи результатов**

Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 5.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 5

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 5. Вариант 16 или 17, или 18

- **Постановка задания**

Учебные ситуации по теме 5 рассматриваются Вами самостоятельно.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – файл с отчетом по одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №__ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала следующего аудиторного занятия по теме 5 (см. Календарный план курса); вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 5».

Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем вашего текста в отчете по теме 5 – не более 1 страницы (3000 знаков).

- **Способ передачи результатов**

Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать название группы, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Учебная_ситуация_5.3.2(17)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 5».

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 5

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Глава 6.

Принципы управления персоналом

Изучив тему 6, студент должен

знать:

основные особенности подбора специалистов-маркетологов.

уметь:

оценивать профессиональную пригодность специалистов-маркетологов.

приобрести навыки:

проектирования системы оптимальной мотивации труда.

При изучении темы 6 необходимо:

- **Читать** главу 6 учебного пособия по менеджменту и лекцию.
- **Выполнить задание** практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 6: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:

1. Принципы управления персоналом организации;
2. Особенности подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов–маркетологов;
3. Модель менеджера торговой организации;
4. Креативное образование современного маркетолога (студентам, которые решили более углубленно изучить тему 6).

Расцвет государства – в людях, и упадок государства – в людях.
Народная мудрость

6.1. Особенности подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов–маркетологов

Один из самых успешных японских менеджеров Акио Морита утверждал: «Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать организацию успешной. Это могут сделать только люди».

Управление людьми имеет первостепенное значение для всех организаций.

В настоящее время наукой и практикой разработаны принципы управления персоналом (1) и принципы построения системы управления персоналом (2).

Первое – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Второе – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

К основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом, специалисты относят:

- соответствие задачи управления персоналом целям производства: комплексность; оперативность;
- оптимальное соотношение управленческих ориентаций: простота; научность; иерархичность;
- потенциальные имитации, т.е. взаимозаменяемость;
- экономичность; согласованность; устойчивость;
- прогрессивность; автономность; многоаспектность;
- перспективность; прозрачность; комфортность.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом, то есть концентрации, специализации, параллельности, адаптивности (гибкости), преемственности, непрерывности, ритмичности, прямоотчности (упорядоченности и целенаправленности необходимой информации по выработке определенного решения).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии, а их сочетание зависит от многих факторов.

Прежде всего, надо располагать персоналом, который необходим для решения производственных задач. Чтобы располагать соответствующими работниками, организация должна в деталях знать, какие задачи они будут решать во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ.

Для этого проводится анализ содержания работ, считающийся краеугольным камнем управления персоналом. Всесторонняя оценка специальностей создаёт основание для принятия решений об отборе, приёме, подборе персонала; его деловой оценки, профориентации, трудовой адаптации; организации системы обучения персонала, управления конфликтами, стрессами, изменениями, деловой карьерой, профессиональным продвижением, безопасностью персонала и в случае необходимости высвобождения.

До принятия решения о найме персонала следует обратить внимание на то, что его привлечение на вакантную должность внутри организации в целом позитивно: сокращает текучесть, способствует повышению квалификации, делает кадровую политику более прозрачной и т.д. Но есть и негатив, например, соперничество и на-

пряженность в коллективе, меньше возможности для выбора и т.д. Привлечение персонала вне коллектива организации имеет меньше преимуществ и не свободно от недостатков, среди которых, например, высокая степень риска испытательного срока.

Культура персонала основана на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях. А принципы построения системы управления персоналом не зависят от национальной культуры. Подбор персонала, трудовая мотивация, стиль лидерства во многом зависят от национальной культуры.

Специалисты выделяют различные уровни организационной культуры, например:

1. Поверхностный - (субъективная культура – основа формирования управленческой культуры или стиля руководства);
2. Подповерхностный - (культура, лишенная объективности);
3. Глубинный - (культура предполагает ее формирование, поддержание, изменение с решением внешней адаптации и внутренней интеграции).

Профессор Уильям Оучи, автор бестселлера «Теория Зет», делает попытку ответа на вопрос о синергии разных культур. Он использует сравнительный анализ 7-ми организационных переменных адаптации к национальным особенностям (обязательства организации по отношению к своим членам, оценка выполнения работы, планирование карьеры, система контроля, принятие решений, уровень ответственности, интерес к человеку), и по его результатам создаётся культура типа «Z».

Этот подход особенно привлекателен в современных условиях международной глобализации деятельности организаций.

Прежде чем изложить **особенности подбора и оценки профпригодности специалистов-маркетологов**, коротко рассмотрим место маркетинга и менеджмента организации (см. рис. 6.1.).

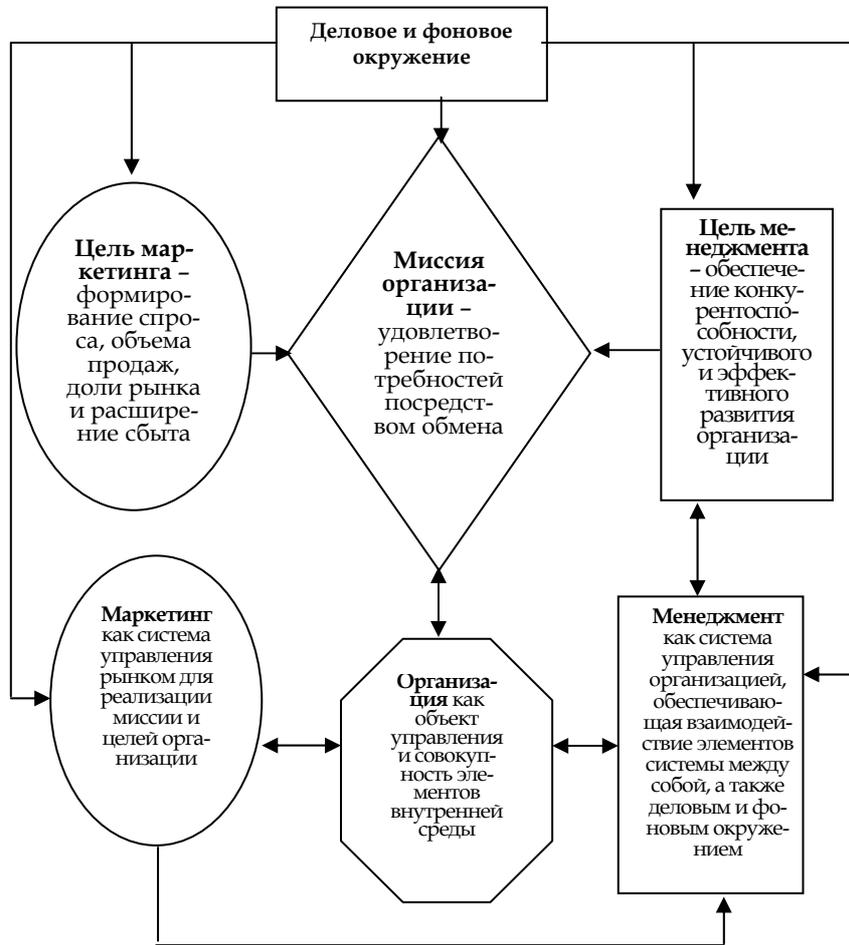


Рис. 6.1. Схема взаимосвязи маркетинга и менеджмента организации посредством системно-целевого подхода [1, С.161 с некоторыми изменениями автора]

Рис. 6.1. наглядно показывает, что при рассмотрении организации как целостной системы маркетинг и менеджмент являются частями целого.

Теперь рассмотрим виды деятельности специалистов-маркетологов:

1. Изучение маркетинговых возможностей организации, разработка и реализация маркетинговых программ, частично бизнес-плана, стратегических, тактических, оперативных планов.
2. Анализ и оценка рыночных условий организации, включающие:
 - оценку и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих деятельность организации, их устранение;
 - определение степени риска работы на конкретных рынках, условий неопределенности и границ риска;
 - экспертную оценку возможных преимуществ организации в деятельности на конкретных рынках;
3. Подбор целевых рынков с оценкой:
 - спроса и вероятности освоения рынка;
 - положительных и отрицательных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов и условия их освоения;
 - потребности в товаре на новых сегментах рынка и формирование этих потребностей;
4. Разработка комплекса стратегии маркетинга с выбором методов:
 - оценки уровня цен;
 - управления процессом выведения товаров на рынки и их продвижение к потребителю;
 - управления сбытом продукции и услуг;
 - предоставления сервиса (специальных услуг);
 - оценки эффективности коммуникаций, средств рекламы и использования ресурсов.

Особенностью подбора специалиста-маркетолога является, прежде всего, ориентация на его личность, т.к. должность требует не только совокупности знаний, полученных в вузе, но и определенного типа мышления. Специалист-маркетолог должен обладать организаторскими способностями, уметь ясно выражать свои мысли, доброжелательно общаться с людьми, вести переговоры, определяя их значение и трудность. Зная основы делопроизводства, он должен оперативно и грамотно работать с документами: уметь составить методические рекомендации, дать ответ на различные запросы, самостоятельно составить письменное заключение по вопросам, входящим в его компетенцию. Важны инициативность, ответственность, умение работать в команде, а также хорошее знание иностранного языка, навыки работы на компьютере.

Распространенным способом оценки профпригодности кандидатов, соответствующих всем требованиям при подборе наиболее подходящих, является тестирование претендентов в условиях, максимально приближенных к деятельности специалиста-маркетолога. Тест должен не только дать возможность измерить ту или иную черту характера для доказательства соответствия подбираемого работника условиям работы, но и уверенно доказать такое соответствие, что подчас очень сложно.

Специалисты стран зрелой рыночной экономики применяют для доказательства такого соответствия следующие обязательные требования:

1. Тест и анализ процесса деятельности должны выявить тот стиль работы и те показатели, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения достаточно сложной работы специалиста - маркетолога;
2. Тестирование должно измерить хотя бы несколько характерных показателей;
3. Следует доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для специалиста-маркетолога.

Подходящий метод подбора специалиста конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод подбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Тестирование рекомендуют проводить дважды: перед наймом и после успешного завершения испытательного срока (примерно через 6 месяцев). Результаты тестов держат в секрете. Решение по найму принимается без их просмотра. Они не оглашаются до тех пор, пока принятый специалист-маркетолог не приобретет минимальный опыт в работе. Оценка профпригодности специалиста-маркетолога проводится лишь по истечении 6 месяцев, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов, до тех пор державшихся в секрете. Для вынесения решения по подбору в дальнейшем будут применять только те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями специалиста-маркетолога, уже имеющего определенный опыт. В последствии ко всем желающим занять должность специалиста-маркетолога будут использоваться только эти апробированные тесты.

При подборе специалистов-маркетологов, как правило, рекомендуют следующие процедуры процесса подбора (см. рис. 6.2.).



Рис. 6.2. Схема процесса подбора специалиста-маркетолога [20, С.423 с изменениями автора]

Подбор кандидатов на должность специалиста-маркетолога осуществляется, как правило, из резерва, созданного в организации, но возможно и приглашение со стороны.

До проведения предварительной беседы с претендентом целесообразно ознакомить его с должностной инструкцией специалиста-маркетолога, где будет указано, что он должен знать:

- законы, постановления, распоряжения, приказы, руководящие документы и нормативные акты, касающиеся его работы;

- рыночные методы хозяйствования;
- основы маркетинга и организации рекламы;
- организацию труда и управления;
- основы микроэкономики, статистики, эконометрики;
- организацию плановой работы и порядок разработки:
 - стратегических, тактических и оперативных планов;
 - бизнес-планов;
 - нормативов трудовых, материальных и финансовых затрат;
- порядок составления отчетности;
- методы учета и анализа показателей деятельности организации;
- методы определения экономической эффективности внедрения рационализаторских предложений, изобретений, новой техники и технологии;
 - правила:
 - внутреннего трудового распорядка;
 - охраны труда;
 - техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

Специалист-маркетолог должен обладать коммуникабельностью, быть энергичен, позитивно настроен, вежлив, обходителен, требователен и вписываться в вертикальную маркетинговую систему.

В должностной инструкции необходимо подробно прописать функциональные обязанности, права, ответственность и условия работы специалиста-маркетолога, [см www.kadrovik.ru].

Сама предварительная беседа может быть организована различными способами, как в отделе кадров, так и в кабинете непосредственного руководителя специалиста-маркетолога. Если беседа прошла удачно, и претендент произвел позитивное впечатление, то ему рекомендуют **заполнить бланк-заявление, написать краткую автобиографию и предоставить необходимые документы и справки**. Следует внимательно проверить представленную документацию и если она соответствует предъявляемым требованиям, то проводить **тестирование**.

Тесты разрабатывают психологи и специалисты по персоналу на предмет оценки профпригодности: знаний, способностей, склада ума, характера, необходимых для эффективной деятельности специалиста-маркетолога, например, на определение:

- творческого потенциала;

- соответствия мерчендайзингу;
- трудностей во взаимоотношениях с руководством, подчиненными, другими сотрудниками;
- авторитетности;
- наличия организаторских способностей;
- конфликтности характера;
- адаптации к изменениям и стрессам;
- других критериев.

Если ответы претендента на вопросы теста удовлетворительны, следовательно, он профпригоден и обе стороны подписывают трудовой договор.

Оценка профессиональной пригодности специалиста-маркетолога проводится по результатам его деятельности. Эти результаты выражаются, прежде всего, в устойчивом функционировании и развитии организации в конкурентной среде на основе гармонизации интересов потребителей и производителей.

Оценка профпригодности будет позитивной, если специалист квалифицированно осуществляет анализ, координацию и регулирование деятельности всех структур организации с учетом изменений в деловом и фоновом окружении, результативно исследует емкость рынка, его конъюнктуры, потребности и спрос, их динамику и в соответствии с этим верно определяет стратегию организации в условиях жесточайшей конкуренции. Чтобы получить отличную оценку, специалист-маркетолог должен своевременно и качественно готовить предложения по развитию товарного ассортимента. Правильно определять ценовую политику, безошибочно выбирать каналы распространения с учетом факторов, влияющих на реализацию продукции (услуги), оптимально формировать коммуникационную политику, принимать активное участие в разработке программ стратегического, тактического и оперативного планирования, точно определять эффективность маркетинговой деятельности организации.

Оценку профессиональной пригодности специалиста-маркетолога целесообразно проводить по видам профессиональной деятельности, например, таким, как:

1. экономико-управленческая, в том числе проектно-плановая;
2. информационно-аналитическая;
3. товарно-производственная;

4. коммерческо–сбытовая (операционный маркетинг);
5. позиционирование и репозиционирование (создание имиджа);
6. финансово–кредитная с управлением рисками (комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на страхование риска и (или) на снижение его уровня);
7. электронный маркетинг (маркетинговая деятельность посредством информационных систем, включая Internet).

Чтобы не впасть в субъективизм при оценке целесообразно использовать экономико–статистические, организационно–распорядительные и социально–психологические методы.

Очень важно не только удачно подобрать и объективно оценить профессиональную пригодность специалиста–маркетолога, но и успешно проектировать оптимальные системы мотивации труда.

6.2. Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда

После того, как работник адаптировался в коллективе, приобрел необходимый опыт для выполнения своих профессиональных обязанностей, оценены результаты его труда, применяют различные системы мотивации.

Основываясь на существующих теориях мотивации, мнения специалистов, можно порекомендовать следующие принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда:

1. Руководящие указания, директивы должны быть сформулированы ясно, доходчиво с акцентированием внимания исполнителей на четких целях и задачах. Мотивация труда будет эффективной, если исполнители осознали цели организации и свои собственные задачи. Еще лучше, если исполнители сами принимали участие в разработке целей и задач, тогда они будут лучше понимать необходимость выполняемой работы. Какими бы рациональными ни были формы мотивации, они не принесут желаемых результатов, если сотрудник не знает, чего он должен достичь и какие задачи решить. Поэтому необходимо устанавливать исполнителям конкретные, ясные и выполнимые (реальные) цели и задания.

2. Вознаграждения должны быть не только корреляционно, но и функционально зависимы от целей и выполнения заданий.

Исполнитель заранее должен знать, какое вознаграждение он получит при тех или иных результатах его работы. Желательно знать и применять теорию ожиданий.

3. Необходима открытая и полная информация о результатах работы, так как гласность сама по себе является мощным мотивирующим фактором. Уведомление о результатах работы каждого исполнителя может стимулировать трудовую деятельность, создавая благоприятную обстановку для состязательности. Информация же о результатах работы всего коллектива, конечно, если в нем здоровый микроклимат, создает у сотрудников чувство причастности и ответственности. Сообщение о вознаграждениях по результатам работы и объяснение объективной разницы в их размерах помогает избежать чувства обиды и несправедливости у отдельных сотрудников.

4. Организация и налаживание обратной связи. Руководитель должен доверять исполнителям, обучать их и знать, что они не боятся ответственности, риска, уверены в себе, не перегружены, имеют необходимые ресурсы для выполнения работы. Все это возможно узнать только при наличии обратной связи.

5. Создание благоприятных для эффективной деятельности условий: оптимальное освещение, температура воздуха, эстетичность непосредственного места работы, его исчерпывающая оснащенность, интересность, привлекательность процесса труда. Часто решающими факторами, влияющими на эффективность труда, становятся применяемые технические средства, технология, организация производственного процесса, так как далеко не всегда производительность труда зависит только от человека.

6. Оптимальное сочетание морального и материального стимулирования. Конечно, сейчас в России большинство людей отдадут предпочтение материальному стимулированию, но не стоит недооценивать значение морального стимулирования. Существенную роль могут играть поощрения в виде признания заслуг исполнителя, доверия интересного, ответственного задания. Похвала, даже одобрительная улыбка иногда приводят к большим результатам, чем премии.

7. Персональный подход к каждому исполнителю. Важно знать и принимать во внимание личные качества сотрудника: способности, характер восприятия, межличностные коммуникации (вербальные и невербальные, формальные и неформальные), темперамент (сангвиник, холерик, меланхолик, флегматик), системы ценностей и другие качества конкретного работника. Все это определяет факто-

ры мотивации, которые могут оказывать на него приоритетное воздействие.

При проектировании оптимальных систем мотивации труда (ОСМТ) необходимо акцентировать внимание на влияние фоновое окружения, например, видов фона, таких как:

1. Политическая ситуация: ОСМТ должна учитывать общеполитические аспекты страны, региона, района и т.д. (наличие забастовок, стачек и т.п.);

2. Правовая среда: ОСМТ должна учитывать существующие законы, указы, распоряжения, инструкции и другие юридические аспекты;

3. Экономическое окружение: ОСМТ должна быть ориентирована на общие экономические условия в государстве, регионе и т.д., учитывать ситуацию на рынке труда, инфляцию;

4. Социальный фон: ОСМТ должна учитывать состояние социальной инфраструктуры; высшего и среднего специального образования, выпуск специалистов-маркетологов. Особое внимание следует уделить оценке состояния торговли, факторам роста товарооборота. Социальный фон включает также изменяющиеся общественные ценности, установки, ожидания, нравы, обостренные в наше время национальные чувства, развитие движения в защиту прав потребителей и др.

При проектировании ОСМТ нельзя забывать об интересах конкретной организации. ОСМТ должна вписываться в общую стратегию деятельности организации, учитывать жизненный цикл, на котором находится организация, поощрять такой труд работника, который наиболее ценен для организации, поддерживать у персонала желание принимать участие в совершенствовании деятельности, работать на перспективу организации, используя власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство.

Тест

1. *«Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать организацию успешной. Это могут сделать только люди...» – утверждал:*

- а) Макс Вебер;
- б) Майкл Мескон;
- в) Ли Якокка;
- г) Акио Морита.

2. *В настоящее время наукой и практикой менеджмента персонала разработаны принципы:*

- а) управления персоналом;
- б) построения системы управления персоналом;
- в) модификации персонала;
- г) нет верного ответа.

3. *Принципы непрерывности, ритмичности, гибкости, специализации, адаптивности определяют направления развития:*

- а) кадрового планирования;
- б) системы управления персоналом;
- в) процесса поведения персонала;
- г) нет верного ответа.

4. *Все принципы построения системы управления персоналом:*

- а) реализуются во взаимодействии;
- б) зависят от многих факторов (особенно сочетание принципов);
- в) предыдущие ответы верны ;
- г) нет верного ответа.

5. *Краеугольным камнем управления персоналом считается:*

- а) максимальная прибыль;
- б) анализ содержания работы;
- в) связь с рынком труда;
- г) верно (а+в).

6. *К преимуществам привлечения персонала на вакантную должность внутри организации относятся:*

- а) более широкие возможности выбора;
- б) новые импульсы для предприятия;

- в) сокращение текучести;
- г) нет верного ответа.

7. К недостаткам привлечения персонала вне рамок организации относится:

- а) возможное появление соперничества или напряженности;
- б) высокая степень риска испытательного срока;
- в) сокращение возможностей для выбора;
- г) прием на работу непосредственно покрывает потребность в персонале.

8. Долговременный успех каждой организации зависит от:

- а) наличия необходимой численности персонала в нужное время;
- б) наличия персонала нужной квалификации в нужном месте;
- в) настроения и численности персонала;
- г) нет верного ответа.

9. Культура персонала организации основана, прежде всего, на:

- а) принятых в организации формах поведения;
- б) правилах, определяемых руководством организации;
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- г) особенности производства и образования персонала организации.

10. В компетенцию службы персонала организации входит:

- а) распределение властных полномочий;
- б) обучение персонала;
- в) изменение организационной структуры;
- г) управление конфликтами в организации.

11. Не зависит от национальной культуры следующая концепция менеджмента:

- а) трудовая мотивация;
- б) подбор персонала;
- в) стиль лидерства;
- г) системный подход к кадровому планированию.

12. Особенностью подбора специалистов–маркетологов не является ориентация на его личность:

- а) да;
- б) нет.

13. Специалист–маркетолог не должен соответствовать мерчендайзингу:

- а) да;
- б) нет.

14. Способом оценки профессиональной пригодности кандидатов, соответствующих всем требованиям при подборе наиболее подходящих, является:

- а) анкетирование;
- б) экзамен;
- в) зачет;
- г) тестирование.

Изложите развёрнутый ответ на следующие (15-22) вопросы:

15. Какие основные принципы управления персоналом разработаны в настоящее время наукой и практикой менеджмента?

16. Почему краеугольным камнем управления считается анализ содержания работы сотрудников?

17. От каких факторов (относящихся к управлению персоналом) зависит долговременный успех каждой организации?

18. Кого считают маркетологом?

19. Почему особенностью подбора специалиста–маркетолога является ориентация на его личностные качества?

20. Что представляет собой мерчендайзинг?

21. Почему специалист–маркетолог должен соответствовать мерчендайзингу?

22. Что такое товарооборот?

23. Основными функциями коммуникативности персонала являются:

- а) самоорганизация;
- б) интеграция;
- в) координация;
- г) передача информации;

24. К основным принципам построения норм в системе отношений между членами организации менеджмент относит:

- а) законность и научность;
- б) гуманизм и демократизм;
- в) равноправие;
- г) традиционность и адаптивность;

25. Культуру персонала организации отличают следующие свойства:

- а) энергичность;
- б) всеобщность;
- в) неформальность;
- г) устойчивость;

26. «... не делай другим того, что, по твоему мнению, они должны делать тебе, их вкус может отличаться» - автором этого «золотого правила» является:

- а) А.Смит;
- б) Б.Шоу;
- в) П.Дракер;
- г) Ф.Бэкон;

27. На этапе вхождения нового работника в организационное окружение необходимо решать одновременно три задачи:

- а) адаптировать в коллективе;
- б) разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- в) заинтересовать его в работе организации;
- г) прививать ему новые нормы поведения;

28. Внутренними факторами систематизации информации по отношению к человеку, влияющими на него, являются следующие:

- а) знакомые ему сигналы;
- б) интенсивность передаваемого сигнала ;
- в) подвижность сигнала;
- г) цвет сигнала;

29. Выделите три группы характеристик воспринимаемого работника влияющие на его восприятие менеджером:

- а) ситуация, в которой происходит восприятие;
- б) физические характеристики;
- в) социальные характеристики;
- г) «анкетные» характеристики;

30. Важными для эффективного управления персоналом являются три типа расположения:

- а) увлеченность работой;
- б) оплата работы;
- в) удовлетворенность работой;
- г) приверженность организации;

Практикум

1. Контрольные вопросы

6.1.1. Почему управление персоналом имеет первостепенное значение для всех организаций?

6.1.2. Что относится к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом?

2. Дискуссионные вопросы

6.2.1. Каковы, по Вашему мнению, основные виды деятельности специалистов-маркетологов?

6.2.2. В чем заключается особенность подбора специалистов-маркетологов? Поясните Вашу позицию.

6.2.3. Расскажите о принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда. Что Вам ясно в них, а что – нет? Поясните Ваш ответ.

6.2.4. Как Вы относитесь к тому, что к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом, специалисты относят перспективность, прозрачность, комфортность? Поясните Вашу позицию.

6.2.5. Как Вы оцениваете сложившуюся тенденцию оценки профпригодности кандидатов на вакантную должность посредством тестирования? Что бы Вы рекомендовали для совершенствования подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов, например, маркетологов?

6.2.6. Попробуйте описать наиболее перспективные, с Вашей точки зрения, принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда.

6.2.7. Предположите, что хотите работать специалистом – маркетологом, надо составить и передать резюме в три различные организации: а) малую; б) среднюю; в) сверхкрупную. Чем эти резюме будут отличаться друг от друга? Как Вы думаете, почему?

3. Учебные ситуации

6.3.1. (19) Чтобы осознаннее принять решение о выборе места работы и избранной Вами должности, составьте на нее должностную

инструкцию, потом найдите в Интернете, например, <http://www.sokolov.sp.ru/dolgnost/mened.htm>, изучите ее и разработайте предложения по ее улучшению.

6.3.2. (20) Предположите, что Вы получили должность менеджера по персоналу или специалиста – маркетолога, какой мотивационной теории Вы отдадите предпочтение, на каких принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда Вы будете акцентировать внимание? Почему?

Основные выводы, понятия, определения

Управление персоналом имеет первостепенное значение для всех организаций, потому что персонал является одним из основных экономических ресурсов, основой организации, ее сущностью и богатством. Любая организация, ее руководители должны очень много знать о каждом сотруднике для того, чтобы эффективно управлять персоналом. При управлении персоналом нельзя рассматривать его в общем и целом, т.к. все люди разные и подход к ним должен быть персональным. Управление человеком в организации чрезвычайно сложная, ответственная, важная, даже судьбоносная для организации деятельность. Многие специалисты трудятся над формированием системы управления персоналом. К основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом, они относят: комплексность, оперативность, простоту, научность, экономичность, эффективность и др.

Менеджмент должен рассматривать каждого работника в различных аспектах, например, таких как:

сотрудника, выполняющего конкретную работу;

члена формальной и (или) неформальной группы, играющего определенную (позитивную или негативную) роль в групповом поведении;

специалиста, который постоянно повышает свою квалификацию, приобретает новые знания, меняет свое поведение в соответствии с принципами управления персоналом, отношением к нему как к личности достойной уважения.

Извлекая уроки из своего личного опыта, работник, как правило, адаптируется к организационному окружению и меняет свое поведение. Менеджер и лидер организации могут эффективно воздействовать на модификацию поведения специалиста, его отношение к своей деятельности, миссии и целям организации.

Чтобы конкретнее ознакомиться с основными видами деятельности специалистов–маркетологов, рассмотрим должностную инструкцию.

Должностная инструкция

Маркетолога (www.kadrovik.ru)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. На должность Маркетолога назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж по специальности в области маркетинга.

1.2. Назначение на должность Маркетолога и освобождение от неё производится приказом Генерального директора организации.

1.3. Маркетолог должен обладать: аналитическими способностями, способностью к перспективному планированию, коммуникационными способностями.

1.4. Маркетолог должен знать:

организационно–распорядительные документы вышестоящих руководителей;

законодательные нормативные акты, методические материалы по организации маркетинга и оценке финансово–экономического состояния и ёмкости рынка;

методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в реализуемой продукции;

организацию рекламного дела;

способы и методы работы с СМИ;

порядок рассмотрения и подготовки рекламной документации;

основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства реализуемой продукции, её отличие от отечественных и зарубежных аналогов, преимущества и недостатки;

компьютерные технологии и операционные системы;

правила внутреннего трудового распорядка;

правила и нормы охраны труда.

1.5. Маркетолог в своей деятельности руководствуется настоящей должностной инструкцией.

1.6. Маркетолог подчиняется непосредственно начальнику отдела продаж.

1.7. На время отсутствия Маркетолога (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несёт ответственность за ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Маркетолог:

2.1. Проводит исследования основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды продукции, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

2.2. Осуществляет маркетинговые исследования, связанные с изучением сегментации рынка, анализом ценообразования и предпочтений потребителя, прогнозом продаж и каналов реализации, открытием новых рынков, оценкой эффективности рекламы, деятельностью конкурентов, и т.д.

2.3. Анализирует потребности клиентов и границы ценообразования.

2.4. Принимает участие в разработке стратегии проведения рекламных мероприятий.

2.5. Контролирует проведение рекламных компаний в средствах массовой информации, прямой почтовой рассылке, Интернет и т.д.

2.6. Организует разработку печатных рекламных материалов собственными силами или силами сторонних организаций, их тестирование, дает предложения по дизайну печатных рекламных материалов или исходную информацию для их разработки, контролирует пополнение запасов этих материалов. Ведет предварительную оценку разработанных сторонними организациями рекламных материалов.

2.7. Анализирует эффективность рекламных компаний.

3. ПРАВА

Маркетолог имеет право:

3.1. Запрашивать у руководителей структурных подразделений организации, специалистов и иных работников необходимую для своей работы информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.2. В необходимых случаях представлять организацию в отношениях с другими предприятиями, организациями, учреждениями в целях оперативного решения вопросов производственно-хозяйственной деятельности, входящей в его компетенцию.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Маркетолог несёт ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

4.2. За причинение материального ущерба и ущерба деловой репутации организации.

4.3. За разглашение коммерческой тайны.

4.4. За невыполнение приказов, распоряжений и поручений руководства.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Маркетолога определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.

5.2. В связи с производственной необходимостью Маркетолог может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

С инструкцией **ознакомлен:** _____
(подпись) (Ф.И.О.)

«__» _____ 200__ г.

Оформление по стандарту

Задания по теме 6 включают:

Контрольные вопросы по теме 6 – 2 шт.

Дискуссионные вопросы по теме 6 – 7 шт.

Учебные ситуации по теме 6 – 2 шт.

Контрольные вопросы по теме 6

- **Постановка задания**
Контрольные вопросы по теме 6 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 6».
- **Требования по оформлению результатов**
Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 6» до начала аудиторного занятия по теме 6 (см. Календарный план курса).
Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить». Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.
- **Способ передачи результатов**
Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 6».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 6

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1 из 2	4	2 из 2	6
2. Ответы размещены под вопросами в «дереве сообщений»	да	1	–	–

Дискуссионные вопросы по теме 6

- **Постановка задания**
Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 6. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.
- **Требования по оформлению результатов**
Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 6 (см.

Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 6.

- **Способ передачи результатов**

Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 6.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 6

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 6. Вариант 19 или 20

- **Постановка задания**

Учебные ситуации по теме 6 рассматриваются Вами самостоятельно.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат - файл с отчетом по одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №__ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала следующего аудиторного занятия по теме 6 (см. Календарный план курса); вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 6».

Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем вашего текста в отчете по теме 6 – не более 1 страницы (3000 знаков).

- **Способ передачи результатов**

Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать название группы, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Учебная_ситуация_6.3.2(20)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 6».

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 6

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Глава 7.

Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство

**Изучив тему 7, студент должен
знать:**

- а) формы власти;
- б) влияние;
- в) основные теории лидерства.

уметь:

определять органические функции руководителя и адаптацию стилей руководства к деловым ситуациям.

приобрести навыки:

самоменеджмента.

При изучении темы 7 необходимо:

- **Читать** главу 7 учебного пособия по менеджменту и лекцию.
- **Выполнить задание** практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 7: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:

1. Формы власти и влияние;
2. Личностные и организационные источники власти;
3. Основные теории лидерства и практические навыки менеджера;
4. Самоменеджмент;
5. Органические функции руководителя;
6. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям (студентам, которые решили более углубленно изучить тему 7).

Власть над людьми приобретается
лишь посредством служения им.
В. Кузен

7.1. Формы власти и влияние

Власть необходима для успешной деятельности любой организации.

Власть в организации – это ограниченное право использовать экономические ресурсы организации и направлять усилия коллектива организации или его части на выполнение заданий, миссии и достижение целей организации

Дж. К. Гэлбрейт дает несколько иное определение: «Власть – это способность одного человека или целой группы людей навязывать свои цели другим. Наличие власти порождает три вопроса: 1) кто этой властью обладает? (ибо это не всегда бывает очевидным); 2) для достижения каких целей ее используют? 3) каким образом добиваются согласия или повиновения остальных?»

Исследователи власти, например, И. Френч, Б. Рэйвен, К Хейлс разработали оптимальную, на мой взгляд, классификацию форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении, пожалуй, самая негативная. Исследования, проведенные в странах зрелой рыночной экономики, показали, что организации, использующие власть, основанную на принуждении, характеризуются низкой производительностью труда и не лучшим качеством продукции. Например, Фред Лутанс утверждает: «...хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, лезть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров».

2. Власть, основанная на вознаграждении, одна из самых эффективных форм власти, но и здесь есть нюансы. Например, потребности людей имеют уникальный характер: то, что одному предлагается вознаграждением, другой так не оценивает. В каждой организации ограничены ресурсы и она не в состоянии вознаграждать многих, да и не всегда знает, какое впечатление произведёт то или иное вознаграждение на коллектив.

3. Экспертная власть (разновидность предыдущей) – работник верит, что у вознаграждающего есть специальные знания, которые позволят удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Эту форму власти еще называют властью компетентности.

4. Законная (традиционная) власть – это воздействие, основанное на традиции. Подчиненный верит, что руководитель имеет законное право отдавать распоряжения и указания. Некоторые специалисты считают, что нельзя полагаться только на традиционную власть, т.к. это обязательно породит проблемы и войдет в противоречие с ценностями современного труженика, связанными с его работой, например, причастностью к организации, участием в некоторых ее мероприятиях.

5. Эталонная власть (власть примера) – это воздействие, основанное на личных свойствах оказывающего воздействие, приводящее к тому, что подчиненный тянется к руководителю, добровольно берет с него пример и стремится быть таким же.

Обязательным элементом любой власти, одним из определяющих ее свойств, является влияние.

Влияние – поведение человека, изменяющее отношение, поведение и т.п. другого или группы людей. Наиболее яркой характеристикой власти примера является влияние с помощью харизмы.

Харизма – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Ее еще называют референтной властью.

В основе этой формы власти лежит не логика, не традиция, а сила личных качеств или способностей выдающейся личности. Можно выделить некоторые характеристики харизматической личности:

- обмен энергией, которую эта личность излучает и заряжает ею подчиненных;
- часто внушительная внешность, но не обязательно красивая, просто умение прекрасно держаться;
- независимость характера, самодостаточность;
- оптимальное восприятие восхищения своей личностью без надменности;
- постоянно достойная и уверенная манера держаться, выглядеть собранным и владеющим ситуацией.

Сотрудники чаще испытывают влияние тех, кто обладает импонирующими им чертами характера, на кого хочется быть похожим.

Следует отметить, что различные формы власти не существуют изолированно и независимо друг от друга. В любой организации имеет место их взаимодействие, взаимопроникновение. Существуют также различные источники власти, например:

- Цепь отношений власти, где один источник переходит в другой: потребитель – собственник – менеджер – маркетолог – непосредственный исполнитель.
- Один источник власти может выступать в качестве предварительного условия или основания для возникновения и действия другого источника власти: власть государства явилась основой для появления власти прав собственника на средства производства в нашей стране и власти менеджера.
- Один источник власти прямо или косвенно опосредует влияние другого: власть рынка реализуется через власть собственника, подчиняющего производственный процесс интересам покупателей. Неэффективная власть собственника может привести к ослаблению власти рынка над производителем.

- Различные источники власти могут выступать в отношении друг друга как «субституты», например, власть государства и власть рынка над экономическим поведением или же как «комплименты», например, власть собственника и власть менеджера. Нередко одни и те же источники власти в одних ситуациях могут быть субститутами (взаимозаменять друг друга), а в других ситуациях выступать как комплименты (дополнять друг друга).

Таким образом, в совокупности эти связи образуют систему власти, в рамках которой формируется деятельность, как отдельной организации, так и всей экономической системы в целом. Изменение границ одного властного отношения влечет за собой изменение границ другого. Организационная основа власти включает: принятие решения, вознаграждение, принуждение, распоряжение экономическими ресурсами, власть связей и власть обладания информацией.

Конкурентоспособность организации, ее эффективная деятельность в определенной степени зависит от того, кто над кем, в какой мере, в каких границах, каким способом осуществляет власть; от того, какие виды производственно-коммерческой деятельности власть ограничивает, на что власть направлена, какие возможности она создает. Сложившаяся система власти может привести к порядку и эффективности или стать причиной хаоса и банкротства организации. А это, прежде всего, зависит от лидера организации.

7.2. Основные теории лидерства

Лидер – ключевая фигура в управлении организацией, а лидерство – венец менеджмента!

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

Для реализации лидерства необходимо наличие соответствия между целями последователей и лидера.

Лидер в организации подобно актеру играет заранее определенную роль в каждой конкретной ситуации, но реализует в ней персональную интерпретацию. Каждая роль является лишь отдель-

но взятым аспектом целостного поведения. С понятием «роль» в менеджменте связаны теории экспектации (ролевых ожиданий, ролевых конфликтов, ролевой напряженности, межличностных отношений). В менеджменте роль – это комплекс образцов поведения, связанных с осуществлением определенной деятельности ее исполнителем, а также с другими ролями. Идеальную модель лидера – менеджера характеризует оптимальное сочетание различных ролей (см. рис. 7.1.).

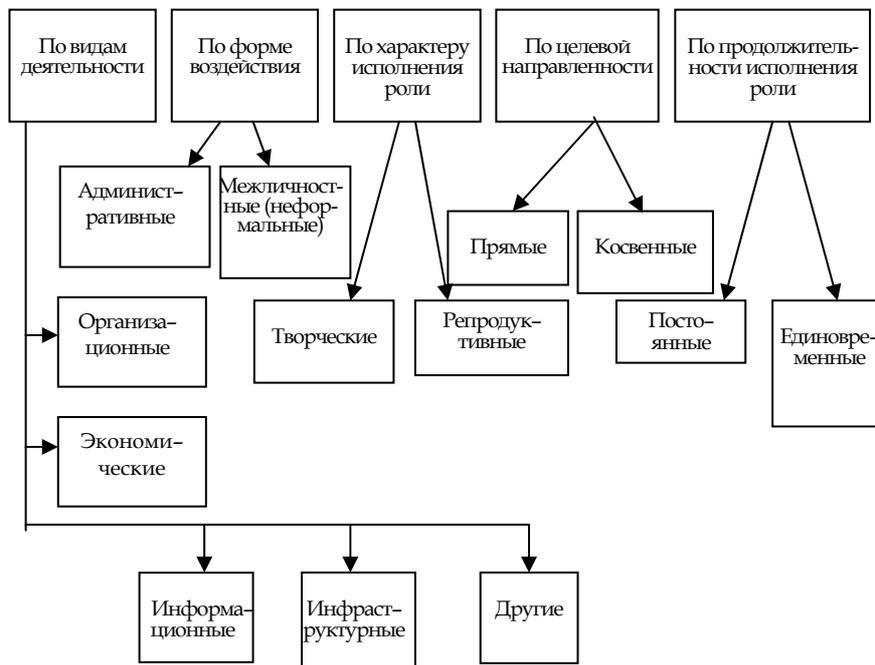


Рис. 7.1. Классификация «ролей» лидера

Ученые – бихевиористы применяли три подхода к определению значимых трактовок эффективного лидера, на основе которых были разработаны следующие теории лидерства:

1. Подход с позиции личных качеств, так называемая, «теория великих людей»;
2. Поведенческий подход – концепция лидерского поведения;
3. Ситуационный подход.

Лидер, как правило, сталкивается с огромным разнообразием ситуаций, в которых приходится играть конкретную роль, иногда сразу несколько, однако, чаще всего доминирует одна определенная роль. Лидер в наибольшей степени реализует интеграцию целей организации.

Основные теории лидерства выделяют следующие условия успешной реализации ролей:

- все роли должны выполняться во взаимосвязи и динамично;
- ролевая структура деятельности не должна быть дискретной: роли неотделимы друг от друга и обладают некоторым единством;
- любая из ролей должна находиться в развитии, постоянно видоизменяясь, динамично совершенствуясь.

Статус лидера и соответствующий стиль его поведения для обеспечения успешной деятельности организации определяется личностью, образованием, опытом, авторитетом, конкретными обстоятельствами, располагаемыми ресурсами, умением быть надежным, убедительным, ответственным организованным (многие ученые, например, Р. Стогдилл, Р. Манн, У. Беннис и др. отмечают более 40 лидерских качеств).

Лидер для повышения эффективности своей деятельности должен владеть самоменеджментом.

7.3. Самоменеджмент

Лидеру, желающему управлять другими, необходимо знать, что стремление научиться самоменеджменту – это ресурс, посредством которого человек начинает учиться менеджменту.

Самоменеджмент – это искусство управлять собой и (или) организацией; целенаправленное и последовательное использование апробированных методов в повседневной деятельности с целью оптимального расходования времени и сил.

В отличие от традиционного понимания менеджмента, при котором руководитель всегда должен находиться в составе системы, самоменеджмент имеет дело с, так называемыми самоорганизованными или, в терминах естественных наук, коллапсирующими системами (сжимающимися, самоликвидирующимися во времени и пространстве). В самоменеджменте менеджеры могут находиться как внутри, так и вне системы; при этом наблюдаемая или управляемая ситуация для внешнего менеджера скрывается за горизонтом событий.

Сущность самоменеджмента состоит в учете задач, методов, особенностей и т.д. индивидуального самосовершенствования каждого менеджера (что хорошо известно) и в работе с «системами систем» как совершенно нового аспекта самоменеджмента вообще и независимого менеджера в частности.

Самоменеджмент в сущности произошел из множества теорий и методик социального управления и несет многие их достоинства и недостатки. До последнего времени его предметная область искусственно сужалась саморазвитием индивидов, занимающихся менеджментом в предположении абсолютной идентичности понятий управления и менеджмента. Однако работа в условиях рыночных инфраструктур и дальнейшее развитие демократизации и методов децентрализации, а также учет перманентной полупрозрачности любых границ потребовали углубленного анализа причин и обстоятельств неэффективности многих методов командного управления, выявления методов для деятельности в условиях неопределенности и т.д., то есть учета сущности самоменеджмента. Оказалось, что работа с равноправными клиентами, малым бизнесом, филиалами, мировым рынком и т.д. существенно отличается от командования в линейно-функциональных структурах отраслевого плана.

Сущность самоменеджмента базируется на ряде принципов, условий проявления, оснований, концептуализации:

1. *Самопроизвольность*. Принцип является основополагающим и обеспечивающим появление тенденций и наблюдаемых фактов эффекта в условиях конкретных рыночных сегментов и соответствующих управляемых систем независимо от форм собственности. Учет данного принципа требует определенности в поведении администраторов – руководителей, предпринимателей, менеджеров и самих исполнителей процессов.

2. *«Погруженность» системы*. Данный принцип при реализации самоменеджмента, как правило, опережает по времени процесс практического системообразования, т.е. явно последовательный.

3. *Направленность самоорганизации*. Важным является принцип спонтанно-направленного самозарождения ранее «погруженных» временных горизонтальных систем как мощной реакции свободного рынка самоорганизующихся участников на монопольный характер государственных и корпоративных структур на основе игнорирования или учета самоорганизации до начала развертывания предпринимательства.

4. *Искусственное начало.* Предприниматели, администраторы, менеджеры должны либо учесть, либо искусственно «создать» такую рыночную ситуацию, в которой «погруженные» системы могут какое-то время самообеспечиваться тем, что им необходимо для «сдерживания» эффекта самоликвидации.

5. *Ресурсная поддержка.* При реализации этого принципа следует учитывать несколько моментов:

а) самоменеджмент, создав конкретную горизонтальную систему, должен дать ей самоопределиться, т.е. менеджер обязан стать на время лишь наблюдателем;

б) конкретная мягкая система решает самопроизвольно необходимые задачи самообеспечения ресурсами и услугами, самонормирования своего труда, самооптимизации своей горизонтальной структуры как по количеству участников, так и по их взаимоотношениям в части развития временной взаимозависимости друг от друга и т.д.;

в) при развитии самоуправления открытая система способна самоликвидироваться без получения соответствующих результатов или с получением, что может быть следствием отсутствия ресурсной поддержки;

г) практически открытая система, реализовав самопроизвольно внутренние задачи, способна мгновенно финишировать по конкретной работе в пределах оставшегося после самовнедрения предыдущих принципов, не интересуясь конечными результатами.

Преимущества овладения искусством самоменеджмента состоят в следующем:

- удачное выполнение работы с меньшими затратами времени;
- лучшая организация рабочего места и труда в целом;
- меньше спешки и стрессов;
- больше удовлетворения от работы;
- активная мотивация труда;
- рост производительности труда;
- повышение квалификации;
- сокращение загруженности работой;
- снижение числа ошибок при выполнении функций;
- достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Самоменеджмент учитывает и биологический фактор, включающий естественный ритм работы индивидуально для каждого человека и персональный биоритм, что очень важно для руководителя.

Особенность современного взгляда на руководителя как лидера коллектива состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя:

- профессионализм;
- способность вести за собой коллектив;
- стремление создавать и поддерживать оптимальный психологический климат и др.

Самоменеджмент способствует эффективности выполнения органических функций руководителя и адаптации стилей руководства к деловым ситуациям.

7.4. Органические функции руководителя и адаптация стилей руководства к деловым ситуациям

Теоретики и практики менеджмента рекомендуют выделять следующие органические функции руководителя:

1. Делегирование полномочий и их распределение между исполнителями;
2. Установление ответственности за порученное дело;
3. Принятие управленческих решений;
4. Применение экономико-статистических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов менеджмента при разработке решений;
5. Контроль деятельности подчиненных;
6. Поощрение инициативности и самостоятельности подчиненных при мотивировании их труда;
7. Организация производственных процессов и установление оптимальных соотношений между трудовыми, информационными и другими ресурсами;
8. Профилактика и разрешение конфликтных ситуаций и др.

Изучение органических функций руководителя с целью определения эффективного стиля руководства начались еще в древности. Однако, на систематической основе исследования стали проводиться в 30–40-е г. XX в. и сформировались в четыре научных подхода:

1. Личностный;
2. Поведенческий;
3. Ситуационный;
4. Комплексный.

В менеджменте существуют разнообразные определения стиля руководства. Например, американская школа рассматривает стиль как обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей. Европейская школа, в частности немецкая, рассматривает стиль руководства как основную составляющую деятельности руководителя, полагая, что на стиль влияют следующие факторы: структура личности руководителя, компетентность сотрудников, ситуация.

Российские специалисты в настоящее время определяют стиль руководства как устойчивую систему форм, средств и методов взаимодействия руководителя с коллективом, направленного на выполнение миссии организации и зависящего от объективных и субъективных факторов осуществления процесса управления.

Методы руководства существуют объективно и не зависят от персоны в отличие от стиля, который обусловлен индивидуальными особенностями руководителя. Личные качества руководителя в стиле его работы преломляются через призму окружающей среды, потребности возглавляемого коллектива, задач управления производством и т.д.

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

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

К «одномерным» стилям управления относятся:

- авторитарный;

- демократический;
- либеральный.

В основе *авторитарного стиля* управления и его «эксплуаторской» и «благожелательной» разновидностей лежит известная теория «Х» и «Y» Дугласа МакГрегора.

«Эксплуаторский» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, единолично решает все и за все берет ответственность на себя, давая подчиненным лишь указания и стимулируя их работу наказаниями, что создает предпосылки для развития производственного конфликта.

При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решения их мнением, хотя, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему (если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается), предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Наказания при этом стиле руководства применяются редко.

Организации, в которых доминирует *демократический стиль* руководства, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием работающих в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, и вознаграждением является чувство причастности к достижению успеха.

На практике выделяют разновидности демократического стиля:

1. Консультативную;
2. Партиципативную.

В условиях консультативного стиля руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее из того, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказания используются лишь в исключительных случаях. Работники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывают им сверху, и обычно стараются оказать такому руководителю посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

Партиципативная разновидность демократического стиля предполагает, что руководители полностью доверяют своим подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

В целом в рамках перечисленных стилей управления возможны следующие варианты взаимодействия руководителей и подчиненных:

1. Руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнять;
2. Руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
3. Руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;
4. Руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультации с подчиненными;
5. Руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основе которых принимает решение;
6. Руководитель принимает решение совместно с подчиненными;
7. Руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Для оценки эффективности каждого стиля управления американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертиз сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, для получения эффективных результатов руководители должны адаптировать стили руководства к деловым ситуациям, применяя в два раза больше убеждения, чем принуждения.

Рассмотрим сводную таблицу характеристик «одномерных» стилей руководства, предложенную отечественным исследователем Э. Старобинским (табл. 7.1.).

Таблица 7.1.

Характеристика стилей управления (руководства)

Характеристика	Стиль		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решения	Единоличный	На основе консультаций сверху или мнения группы	На основе указаний
Способ доведения решения до исполнителя	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрощивание
Распределение ответственности	Полностью в компетенции руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителя
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	Нет четкой ориентации
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакт	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, не требовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, неформальное
Отношение к стимулированию	Наказание, с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других.

«Многомерные» стили руководства

В современных условиях успех дела определяется не только характером отношений между руководителями и подчиненными и степенью свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Отражением этого являются «многомерные» стили руководства, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля руководства, основывающаяся на двух подходах, один из которых ориентируется на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, налаживание человеческих отношений, а другой – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек может достаточно полно раскрыть свои способности.

Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая «управленческая решетка» американских ученых Р. Блейка и Дж. Мутона, изображенная на рис. 7.2.

С помощью «управленческой решетки» можно определить величину экспертных оценок, подходов, которых придерживается тот или иной конкретный руководитель, и определить занимаемое им поле, характеризующее применяемый им на практике стиль руководства в зависимости от предпочтения внимания к человеку или к производству.

Например, руководитель, ориентация которого в каждом направлении оценивается одним баллом, попадает на поле 1.1, пребывание на котором свидетельствует о том, что он в равной мере не уделяет внимания ни первому, ни второму подходам. Понятно, что при таком отношении к делу он долго на своем посту продержаться не сможет. Этот стиль считается теоретическим, но он может быть применен на практике, если руководитель сам ждет увольнения, например, в связи с банкротством организации или ищет другое место работы.

Приоритет внимания к человеку

1.9		1	2	3	4	5	6	7.9	8	9
				5.5						
1.1								9.1		

Приоритет внимания к производству

Рис. 7.2. «Решетка управления» Р. Блейка и Дж. Мутона

Руководитель, занимающий поле 1.9, главное внимание уделяет людям, созданию и упрочнению коллектива, благоприятного социально-психологического климата и творческого настроения в нем, считая, что таким способом можно достичь высоких результатов даже при отсутствии внимания к организационно-техническим условиям. Этот стиль считают либеральным, т.к. основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям и предоставляет персоналу полную свободу.

Такой стиль целесообразен при отлично налаженном производственном процессе. Он будет эффективен в коллективах, состоящих из работников с примерно одинаковым уровнем образования и высокой мотивацией к труду.

Руководитель, занимающий поле 9.1, наоборот, основное внимание уделяет организационно-технической стороне дела, мало внимания обращая на отдельных людей и коллектив в целом. Но и здесь в основе такого стиля могут лежать объективные обстоятельства, например, технологические процессы, в которых роль взаимоотношений работников и их коллективных действий минимальна. Это стиль жесткого администрирования с приоритетом внимания к результатам производства.

Руководитель, находящийся на поле 5.5, примерно поровну делит свои «привязанности» между людьми и организационно-

техническими факторами производства. Он твердо стоит на ногах во всех сферах управленческой деятельности, однако «не хватает с неба звезд». Такой стиль руководства создает атмосферу стабильности и бесконфликтности. И, наконец, руководитель, позиции которого характеризуются на поле 9.9, создает команду единомышленников, способных на любые дела. Здесь совместно определяются цели деятельности, совместно создаются благоприятные условия для их осуществления и самореализации людей. Этот стиль считают самым эффективным, т.к. он дает возможность персоналу почувствовать свою значимость и полностью самореализовываться. Пользуясь «управленческой решеткой», можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению, адаптируя стили руководства к деловым ситуациям.

В современных управленческих концепциях западных специалистов делается попытка осуществить иные комбинации подходов, формирующих стиль руководства. Так, считается, что авторитарные методы руководства, содержащие в себе опасность культа личности руководителя, в большей степени сочетаются с подходом, ориентированным на создание благоприятных организационно-технических условий производства, а демократические, раскрепощающие людей – с подходом, ориентированным на создание и укрепление коллектива.

Быстрый уход от авторитарного стиля руководства может привести людей в состояние растерянности, ничуть не улучшив ситуацию.

Правда, это в большей степени свойственно коллективам низкого уровня; в верхних же эшелонах имеет место обратная картина, когда раскрепощение людей ведет к росту производительности и сокращению текучести кадров.

По мнению Ф. Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нужно, исходя из стоящей задачи, создавать ему те условия, в которых он сможет наилучшим образом себя проявить, адаптируя стили руководства к деловым ситуациям.

В зависимости от масштаба полномочий руководителя, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач Ф. Фидлер выделяет 8 типов различных ситуаций, варианты которых приведены на рис. 7.3.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаимоотношения руководителя и подчиненных	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Формулировка и структурированность задач	Четкая	Четкая	Нечеткая	Нечеткая	Четкая	Четкая	Нечеткая	Четкая
Должностные полномочия руководителя Максимум	Сильные	Сильные	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые
Предпочтительны руководители, ориентированные на создание коллектива								
Предпочтительны руководители, ориентированные на организационно-технические проблемы								
Минимум								

«Траектория» изменения требований к руководителям

Рис. 7.3. Зависимость эффективности стиля руководства от ситуации.
Модель Ф. Фидлера

1, 2 типы – задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать. Если есть недостатки (3–8 типы), то руководителю, по мнению Ф. Фидлера, лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, отодвинув вопросы создания

коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план. Это обеспечит единство целей, оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля. В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений, а персоналу в условиях четко сформулированных несложных задач для выполнения работы достаточно простых указаний, поэтому одновременно руководитель может придерживаться авторитарного стиля, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания, далеко не идентичны. Первое люди могут воспринять с пониманием, а против второго на законном основании возмутятся и откажутся сотрудничать с руководителем.

Стиль руководства, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше.

Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными.

Другую модель лидерства «путь–цель», описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчелл и Р. Хауз. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей, если получают от этого какую-нибудь личную выгоду, поэтому основная задача руководителя состоит в том, чтобы:

- объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути их осуществления;
- оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

Руководитель не должен обещать при этом вознаграждение, которое не в состоянии будет предоставить.

Модель Т. Митчелла и Р. Хауза включает в себя стили руководства (управления), использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

1. У персонала большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу. Наиболее предпочтительным является «стиль поддержки», аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений.

2. Персонал стремится к автономии и самостоятельности. Лучше, как считают авторы, использовать так называемый «инструментальный» стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства, т.к. подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая скорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

3. Персонал стремится к высоким результатам и уверен, что сможет их достичь, применяет стиль ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ним посильные задачи и ожидает, что подчиненные без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется обеспечить лишь необходимые для этого условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решения, по мнению Т. Митчелла и Р. Хауза, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

Как считают авторы, лучше использовать «инструментальный» стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако, при этом указаниями нельзя злоупотреблять, так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль и диктаторство.

Руководителей, первыми купившими новшество, а также предпринимателей, первыми освоившим новшество, принято называть ранними реципиентами.

В соответствии с ситуационной теорией П. Херсея и К. Бланшарда применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образование и опыт решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей.

В свете этого П. Херсей и К. Бланшард сформулировали четыре основных стиля руководства:

1. Приказание, указания незрелым, неспособным и не желающим отвечать за результаты своего труда работниками, что и как нужно делать. Здесь руководитель должен в первую очередь ориентироваться на решение организационно – технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива. (Персонал неспособен и не желает работать, так как некомпетентен или не уверен в себе).

2. Внушение для персонала, обладающего средним уровнем зрелости, когда он уже хочет брать на себя ответственность, но не может делать этого, предпочтителен стиль руководства, сочетающий в равной степени ориентацию на организационную сторону дела и на коллективность. Здесь руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать. (Персонал неспособен, но желает работать, есть мотивация, но нет навыков и умений).

3. Участие, если подчиненные могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и достаточную подготовленность, самым подходящим является стиль, предполагающий их участие в принятии решений. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю необходимо активизировать в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно, помочь. (Персонал способен, но не желает работать, так как не привлекают предложения руководителя).

4. Делегирование при высокой степени зрелости, когда исполнители хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний, постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям. (Персонал способен и желает делать то, что предлагает руководитель).

Однако:

1. Традиционные отношения в организации становятся все сложнее, поэтому требования рационального управления побуждают руководителей к использованию разных форм воздействия на персонал, не прибегая к прямым приказам;

2. Велики затраты и трудности, связанные с использованием наёмных работников, поэтому от каждого руководителя требуется более умелое применение персонала, необходимо умение помочь работающим в быстром изучении новых методов, в освоении практических навыков управления.

Приоритетное значение приобретает выбор оптимального стиля руководства – манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным и адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.

На любом участке руководство обязано учитывать и социально – психологические аспекты, быть чутким к людям, к их нуждам и запросам, иметь организаторские способности, глубокие знания производственно – технических и финансово- экономических вопросов деятельности возглавляемого им коллектива.

Таким образом, руководство на любой ступени управления должно быть способным принять конкретное решение по конкретным проблемам производственно-коммерческой деятельности, проявлять настойчивость, твердую волю в решении поставленных задач. Очень важно, чтобы принимаемые решения были научно обоснованными, отвечающими сложившейся обстановке, деловым ситуациям. Иногда приходится действовать и на грани риска, гибко, оперативно, беря на себя ответственность за конечные результаты, когда еще нет полной гарантии эффективности.

Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям особенно важна при управлении конфликтами, стрессами и изменениями.

Тест

1. Понятие власти не может относиться к:

- а) индивиду;
- б) группе;
- в) организации;
- г) нет верного ответа.

2. Определение власти как организационного процесса не подразумевает, что:

- а) власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя;
- б) между тем, кто использует власть и тем, к кому она применяется, существует взаимосвязь;
- в) тот, к кому применяют власть, имеет определенную свободу действий;
- г) нет верного ответа.

3. Дж. Френч, Б. Рэйвен, К. Хейлс выделяют следующее число форм власти:

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 7.

4. Форма власти, при которой работник выполняет рекомендации начальника потому, что так принято, называется:

- а) традиционной;
- б) законной;
- в) эталонной;
- г) нет верного ответа.

5. Влияние – это:

- а) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;
- б) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

6. Лидерство – это:

- а) отношение к человеку и влияние на него;
- б) стандартный набор характеристик;
- в) способность оказывать влияние;
- г) нет верного ответа.

7. Ранние реципиенты – это:

- а) лидеры, создавшие новшество;
- б) руководители, первыми купившие новшества;
- в) предприниматели, первыми освоившие новшество;
- г) нет верного ответа.

8. Самоменеджмент – это:

- а) умение управлять собой;
- б) самоорганизация;
- в) самоутверждение;
- г) нет верного ответа.

9. Авторами «управленческой решетки» являются:

- а) Портер и Лоулер;
- б) Блейк и Мутон;
- в) Мескон и Хедоури;
- г) Альберт и Тейлор.

10. Дуглас МакГрегор опубликовал свою точку зрения на bipolarность мнений о том, как надо управлять людьми, в году:

- а) 1950;
- б) 1960;
- в) 1970;
- г) 1980.

11. Книга, в которой опубликованы «Теория X» и «Теория Y», называется:

- а) «Научная организация труда»;
- б) «Роли человеческого и группового факторов»;
- в) «Человеческая сторона предприятия»;
- г) «Стили руководства».

12. «Теория X» предполагает, что:

- а) работа так же естественна, как игра для ребенка;
- б) средний человек стремится к ответственности;
- в) средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности;
- г) верно (а+б).

13. «Теория Y» предполагает, что:

- а) человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль;
- б) награда–результат, связанный с достижением цели;
- в) человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения цели организации;
- г) человек не стремится к ответственности.

14. Референтная власть – это:

- а) харизма;
- б) форма власти, основанная на личных качествах руководителя;
- в) способность привлекать сторонников;
- г) нет верного ответа.

15. Руководство – это:

- а) способность и необходимость вести за собой сотрудников;
- б) социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации;
- в) побуждение персонала работать на достижение целей организации;
- г) нет верного ответа.

16. Самоменеджмент – это искусство управлять другими:

- а) да;
- б) нет.

17. Гармоничная, правильная речь руководителя является главным фактором взаимопонимания с подчиненными:

- а) да;
- б) нет.

18. Власть в организации – это неограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия работников на достижение целей организации:

- а) да;
- б) нет.

19. Владение искусством самоменеджмента ведет к уменьшению стрессов:

- а) да;
- б) нет.

20. Конкурентоспособность организации не зависит от успешной адаптации стиля управления к деловым ситуациям:

- а) да;
- б) нет.

Изложите развёрнутый ответ на следующие (21-30) вопросы:

- 21. Как определяется власть в организации?
- 22. Какие формы власти Вы знаете?:
- 23. Что Вы понимаете под термином «влияние»?
- 24. Как определяется харизма?
- 25. Какие теории лидерства (три) Вы знаете?
- 26. Что представляет собой самоменеджмент?
- 27. В чем преимущества овладения искусством самоменеджмента?
- 28. В чем сущность самоменеджмента как совершенно нового аспекта самоорганизации?
- 29. Какие органические функции руководителя Вы знаете?
- 30. В чем проявляется адаптация стилей руководства к деловым ситуациям?

Практикум

1. Контрольные вопросы

- 7.1.1. Дайте два определения власти, например, М.Мескона и Дж.К.Гэлбрэйта.
- 7.1.2. Сколько и какие формы власти Вы знаете.
- 7.1.3. В чем суть каждой формы власти?
- 7.1.4. Что такое влияние? Что такое харизма?

2. Дискуссионные вопросы

- 7.2.1. Какую роль, по Вашему мнению, играет харизма? Все ли люди ей обладают? Поясните Ваш ответ.
- 7.2.2. Кого можно считать лидером организации? Почему?
- 7.2.3. Дайте определение понятия «самоменеджмент». Прокомментируйте Ваш ответ.
- 7.2.4. Каковы, по Вашему мнению, цели и функции самоменеджмента?
- 7.2.5. В чем сущность самоменеджмента? Поясните Вашу позицию.
- 7.2.6. Охарактеризуйте основные принципы самоменеджмента. Каких принципов придерживаетесь Вы лично?
- 7.2.7. Сопоставьте формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них предпочтительней и почему? А какая – наиболее распространенная в современных организациях, по Вашему мнению (из пяти форм власти)?
- 7.2.8. Согласны ли Вы с тем, что самоменеджмент организации – это очень тяжелая работа, поэтому необходимо быть готовым к самосовершенствованию? Поясните Ваш ответ.
- 7.2.9. Согласны ли Вы с автором «Теории X» и «Теории Y»? Поясните Вашу позицию.

3. Учебные ситуации

- 7.3.1. (21) Если Вы станете руководителем организации, то как будете влиять на сотрудников? Какие черты харизматической личности у Вас преобладают?
- 7.3.2. (22) В какую клеточку «управленческой решетки» Вы поместили бы себя в качестве руководителя организации и почему?

Основные выводы, понятия, определения

Власть – это функция взаимозависимости. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют власть в организации как ограниченное право использовать экономические ресурсы организации и направлять усилия коллектива организации или его части на выполнение заданий, миссии и достижение целей организации.

Дж. К. Гэлбрэйт так определяет: «Власть – это способность одного человека или целой группы людей навязывать свои цели другим. Наличие власти порождает три вопроса: кто этой властью обладает? (ибо это не всегда бывает очевидным); для достижения каких целей ее используют и каким образом добиваются согласия или повиновения всех остальных?»

В литературе по менеджменту чаще рассматривается пять форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении;
2. Власть, основанная на вознаграждении;
3. Экспертная власть (власть компетентности);
4. Законная (традиционная) власть;
5. Эталонная власть (власть примера).

Суть каждой формы власти изложена в учебном пособии, §7.1.

С понятием «Власть» тесно связано понятие «Харизма» – это власть, основанная на силе личных качеств и стиле руководителя (лидера).

Лидер – это как правило, энтузиаст, инноватор, вдохновитель, противник рутины. Он работает для достижения своих целей, использует эмоции, дает импульс движению, превращает решения в реальность, владеет самоменеджментом.

Самоменеджмент можно рассматривать, например, в следующих аспектах:

1. Искусство управлять собой;
2. Искусство управлять организацией, т.е. эффективное самоуправление.

Самоменеджмент необходим руководителю любого уровня, вырабатывающему свой стиль руководства. Под стилем руководства понимают устойчивую систему форм, методов, средств взаимодействия руководителя с подчиненными, направленную на выполнение миссии организации, достижение ее целей. Стиль руководства

определяется объективными и субъективными факторами, влияющими на процесс менеджмента. Руководителей, первыми купившими новшества, называют ранними реципиентами.

Европейская школа менеджмента, в частности немецкая, рассматривает стиль руководства как продукт взаимовлияния следующих факторов:

- Структуры личности руководителя;
- Компетентности работников;
- Ситуации.

Американская школа менеджмента рассматривает стиль руководства как обобщенный вид поведения руководителя в отношении с сотрудниками в процессе достижения целей организации. [17, с. 209].

Дуглас МакГрегор в опубликованной в 1960 г. (за 4 года до кончины) книге «Человеческая сторона предприятия» сформулировал «Теорию X» и «Теорию Y». В этих теориях он акцентировал внимание на трех противоположных аспектах управления персоналом.

Теория X:

1. Обычный человек по своей природе не любит работать и старается от нее уклоняться
2. Работника надо принуждать, контролировать, угрожать наказанием для выполнения миссии организации и достижения ее целей;
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, управляли им, он избегает ответственности, не амбициозен, предпочитает находиться в безопасной ситуации;

Теория Y:

1. Для работника труд так же естественен, как игра или отдых;
2. Человек может управлять собой и контролировать, а награда – результат деятельности, связанный с достижением целей организацией;
3. Обычный человек стремится к ответственности.

Новые концепции пытаются объединить позитив традиционных подходов и создать новые.

Считается, что руководители в среднем тратят примерно 20% рабочего времени на управление конфликтами [6, С. 410].

Оформление по стандарту

Задания по теме 7 включают:

Контрольные вопросы по теме 7 – 4 шт.

Дискуссионные вопросы по теме 7 – 9 шт.

Учебные ситуации по теме 7 – 2 шт.

Контрольные вопросы по теме 7

- **Постановка задания**

Контрольные вопросы по теме 7 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 7».

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 7» до начала аудиторного занятия по теме 7 (см. Календарный план курса).

Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить». Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.

- **Способ передачи результатов**

Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 7».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 7

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	3 из 4	4	4 из 4	6
2. Ответы размещены под вопросами (в «дереве сообщений»)	да	1	-	-

Дискуссионные вопросы по теме 7

- **Постановка задания**

Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 7. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 7 (см. Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 7.

- **Способ передачи результатов**

Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 7.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 7

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 7. Вариант 21 или 22

- **Постановка задания**

Учебные ситуации по теме 7 рассматриваются Вами самостоятельно.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – файл с отчетом по одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №__ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала следующего аудиторного занятия по теме 7 (см. Календарный план курса); вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 7».

Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем вашего текста в отчете по теме 7 – не более 1 страницы (3000 знаков).

- **Способ передачи результатов**

Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать название группы, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Учебная_ситуация_7.3.2(22)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 5».

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 7

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Глава 8.

Управление конфликтами, стрессами и изменениями

**Изучив тему 8, студент должен
знать:**

- а) основы концепций конфликта;
- б) основы концепций стресса;
- в) основы концепций изменений в организации.

уметь:

определять основные причины возникновения конфликтной ситуации, стресса, изменений в организации.

приобрести навыки:

управления конфликтами, стрессами, изменениями в организации.

При изучении темы 8 необходимо:

- **Читать** главу 8 учебного пособия по менеджменту и лекцию.
- **Выполнить задание** практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 8: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:

1. Основы концепции конфликта и управление конфликтной ситуацией;
2. Причины конфликтов и их роль в управлении организацией;
3. Процессуальные характеристики конфликта;
4. Природа и классификация стресса;
5. Управление стрессами: эффекты и парадоксы;
6. Сущность управления изменениями в организации;
7. Сохранение конкурентоспособности лучшими организациями в результате эффективного управления изменениями (студентам, которые решили более углубленно изучить тему 8).

Речь одного человека – ещё не речь:
нужно выслушать обе стороны.
Мартин Лютер

8.1. Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией

Конфликт (conflictus лат. – столкновение сторон, мнений, сил) – антагонистическое несогласие между двумя или более лицами (группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее интересы, взгляды, цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Менеджер чаще всего находится в центре конфликта в организации и обязан разрешать его всеми доступными средствами. Для эффективного управления конфликтом надо знать основы концепций конфликта.

Конфликт описывают и исследуют специалисты многих наук, например психологии, философии, политологии, социологии, менеджмента. Он является междисциплинарным предметом изучения.

Прежде, чем изучение конфликта оформилось в систематизированную научную дисциплину и профессиональную деятельность, произошла эволюция подходов и взглядов на конфликт (см. таб. 8.1.)

Таблица 8.1.

**Эволюция теории и практических подходов
и взглядов на конфликт**

Этап	Временной период	Содержание подходов и взглядов на конфликт	Авторы воззрения на конфликт и управление им
1	До н. э. (древние времена)	Конфликт как одна из сторон отношения и взаимосвязи различных социальных групп и индивидуумов	Гераклид, Эпикур, Аристотель, Конфуций, Платон, Цицерон и др.
2	Средние века	Конфликт возникает еще и на религиозной почве, его пытаются осмыслить	Фома Аквинский, Эразм Роттердамский и др.
3	Эпоха «Возрождения»	Конфликт стремятся преодолеть, благодаря вере в разум и гармонию человека	Николай Кузанский, Николай Коперник, Джорджано Бруно, Пикколо Макиавелли и др.
4	Эпоха «Просвещения»	Конфликт изучают, в его познании появляются предпосылки к системному подходу	Фрэнсис Бэкон, Томас Гоббс, Жан-Жак Руссо, Томас Мор, Джон Локк, Адам Смит, Иммануил Кант и др.
5	Индустриальная эпоха	Конфликт воспринимается не только эмпирически, но и разрабатывается конфликтология как относительно самостоятельная теория	Л. Фейербах, В. Вундт, Г. Зиммель, К. Клаузевиц, П. Сорокин, З. Фрейд, Э. Дюркгейм, М. Вебер, А. Адлер, И. Ильин, П. Лавров, М. Бакунин, П. Кропоткин и др.
6	Информационная эпоха (новейшее время)	Конфликт изучается всесторонне, происходит дополнительная конкретизация конфликтологии, более четкие очертания ее проблематики, управление конфликтом	Л. Козер, Р. Дарендорф, А. Турен, К. Боулдинг, Л.С. Выготский, В.С. Мерлин, Ф.Е. Василюк, Л.А. Петровская, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, Е.М. Бабосов, С.М. Емельянов, В.Л. Цветков, А.Н. Чумиков, Д. Скотт, М. Мескон, и др.

Табл. 8.1. составлена автором по материалам [21, С.8-17,125] и [16, С.517]

Российская конфликтология развивалась очень неравномерно. При периодизации условно можно выделить шесть этапов:

1. До 1924 г. – Конфликтологические идеи зарождаются и развиваются как практическое знание людьми принципов, правил, приемов поведения в конкретных конфликтах. Проблемы конфликтов отражаются в искусстве и культуре. На первых наскальных рисунках запечатлены различные конфликты с участием человека. Позднее конфликты отражаются в литературе, монументальном искусстве, музыке, живописи, кино. Начинают появляться научные публикации о конфликтах в рамках философии, права, психологии, военных наук, но не выделяются как самостоятельные явления.

2. 1925–1934 г. г. – Появляются работы по проблемам конфликтов в правоведении, социологии, психологии, математике, социобиологии.

3. 1935–1948 г. г. – Практически нет публикаций из-за ВОВ и обстановки в стране в целом.

4. 1949–1972 г. г. – Ежегодно публикуются работы по проблемам конфликтов, защищаются первые 25 кандидатских диссертаций. В философии, педагогике, исторических и педагогических науках конфликт исследуется как самостоятельное явление.

5. 1973–1989 г. г. – Защищаются первые докторские диссертации по проблемам конфликтов в рамках искусствovedения, математики, педагогики, правоведения, психологии, политологии, философии. Ежегодно публикуются не менее 35 работ по проблемам конфликтов.

6. 1990 г. – настоящее время. – Конфликтология начинает оформляться в самостоятельную науку, резко увеличивается число публикаций (от 60 до 250 в год), ежегодно защищается от 13 до 25 диссертаций, в том числе от 1 до 4 докторских. Создаются центры, группы по исследованию и управлению конфликтами [21, С. 20–33].

В начале шестого этапа в нашей стране появляется практика медиаторства. Организовано обучение конфликтологов–медиаторов в рамках Российско–Американской программы по конфликтологии. На этой основе в Санкт–Петербурге в 1993 г. был открыт первый в России Центр разрешения конфликтов, а в 1997 г. создан клуб конфликтологов, объединивший профессиональных конфликтологов–медиаторов.

Управление конфликтом в организации – целенаправленное воздействие на поведение сотрудников в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, разрешению конфликтных

столкновений, разногласий между работниками, между личностью и группой, между различными группами.

В настоящее время даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны, т.к. помогают выявить разнообразие точек зрения, дают дополнительную информацию, помогают выявить большее число альтернатив или проблем, накопившихся в организации, что делает процесс принятия решений более оптимальным (см. рис. 8.1.).



Рис. 8.1. Схема основных функций конфликта в организации [21, С.138 с некоторыми изменениями автора]

Каждая из указанных функций конфликта имеет позитивную или негативную направленность и последствия.

Конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности деятельности организации, но он может быть и **дисфункциональным** – снижать личную удовлетворенность, групповое сотрудничество в коллективе, качество производимой продукции и тормозить достижение целей организации, поэтому необходимо знать подходы к изучению конфликта (см. рис. 8.2.).

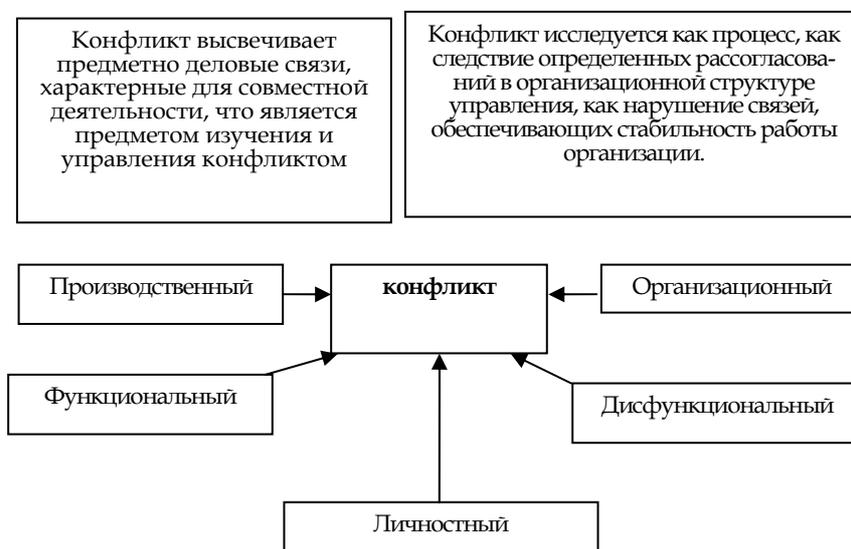


Рис. 8.2. Схема подходов к изучению конфликта в российском менеджменте (рассмотрение личности как центрального звена конфликтного взаимодействия). [21, С.130 с некоторыми изменениями автора]

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Как правило, их бывает несколько. Рассмотрим основные:

1. **Распределение экономических ресурсов** почти неизбежно ведет к различным видам конфликтной ситуации, т.к. очень трудно распределять по справедливости, чтобы все были довольны, особенно при дефиците тех или иных ресурсов;
2. **Взаимозависимость выполняемых функций**, особенно при нечетком распределении обязанностей – это одна из самых распространенных причин возникновения конфликта в организации;
3. **Неудовлетворенность условиями труда**, что связано с большой нагрузкой и мизерной оплатой труда;
4. **Различия в целях, ценностных ориентациях, средствах достижения целей**, что приводит к большому оттоку высококвалифицированных кадров;
5. **Наличие в коллективе конфликтной личности**, которая постоянно создает вокруг себя конфликты и конфликтные ситуации, постоянно вовлекая в них окружающих.

В ходе управления организацией наличие одной или нескольких причин конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации, которая рассматривается как процесс (см. рис. 8.3.).



Рис. 8.3. Схема модели конфликта как процесса [16, С.523]

Процесс конфликта начинается после того, как стороны перейдут к взаимным действиям, направленным на ограничение интересов друг друга. Внутренняя логика конфликта заставляет конфликтующих следовать определенному сценарию. Однако финал еще не предопределен и полезны любые позитивные усилия. Любой момент развития конфликта имеет свои точки бифуркации (раздвоения, разделения, разветвления), предусматривающие несколько вариантов дальнейшего развития. Поэтому каждый конфликт имеет свои особенности и отличительные черты, а выбор варианта всегда остается за его участниками.

Конфликт проходит ряд фаз, стадий и этапов (см. рис. 8.4).

Одной из характеристик конфликта является его динамика, которая представляет собой процесс развития конфликта под влиянием как его внутренних механизмов, так и внешних воздействий. Как правило, фазы конфликта имеют циклический характер. После

фазы спада в первом цикле может начаться фаза подъема второго цикла с прохождением фаз пика и спада, потом существует вероятность развития третьего цикла и т.д., а возможности завершения конфликта в каждом последующем цикле снижаются.

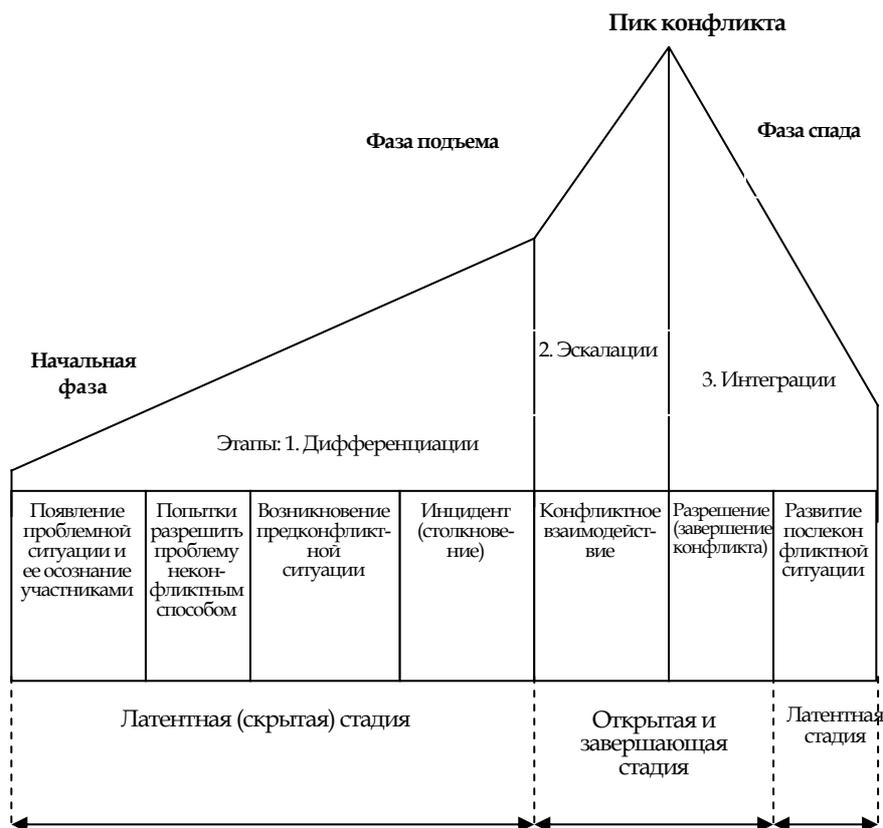


Рис. 8.4. Основные фазы, этапы и стадии динамики конфликта [21, С.137 с некоторыми изменениями автора]

Конфликты отличаются значительным разнообразием, представляют собой сложное, подчас уникальное, неповторимое по причинам возникновения, формам взаимодействия сторон, исходу и последствиям явления.

Изучение, анализ, оценка и управление конфликтами предполагает их систематизацию.

Можно определить границы конфликта:

- пространственные – на какой территории он происходит;
- временные – начало, продолжительность и завершение конфликта;
- внутрисистемные – обычно внутрисистемные связи сложны и разнообразны.

Еще важнее классифицировать конфликты по существенным признакам (свойствам, характеристикам, параметрам) с целью лучшей ориентации в их специфических проблемах и практической оценки возможных путей их разрешения, а также управления конфликтами (см. рис. 8.5.)

С.М. Емельянов⁵ дает общую характеристику существенным признакам и видам классификации конфликтов. Рассмотрим некоторые из них:

1. В каждой сфере проявления конфликта лежат противоречия во взглядах, отношениях и т.д.;

2. Бурные быстротекущие конфликты возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих;

3. Слабовыраженные и быстротекущие конфликты связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер;

4. Внутрличностные конфликты связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности;

5. В основе конструктивных конфликтов лежат, как правило, объективные противоречия. Эти конфликты способствуют развитию организации, достижению целей, повышению эффективности деятельности;

6. В инициативных и спровоцированных конфликтах либо кто-то является открытым организатором конфликта, либо обстоятельства скрыто подтасовываются таким образом, что происходит конфликт.

7. В основе деструктивных конфликтов лежат, как правило, субъективные причины. Они создают следующие негативные дисфункциональные последствия, если не найти эффективного способа управления конфликтом:

- неудовлетворенность, плохое настроение, рост текучести кадров и снижение производительности труда;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;

⁵ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб, 2001. – 25 с.



Рис. 8.5. Схема фасетной классификации конфликтов [21, С.139 с изменениями автора]

- сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
- представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере сокращения или прекращения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы [16, С. 524]

Знание эволюции, практических подходов, взглядов на конфликт, его функций, модели как процесса, основных его фаз, этапов, стадий, динамики развития и фазовой классификации конфликтов позволяет оптимально управлять конфликтной ситуацией в организации.

Основная же цель управления конфликтами в организации заключается в том, чтобы предотвратить деструктивные конфликты и способствовать адекватному решению проблем при конструктивных конфликтах.

К настоящему времени специалистами разработано немало различных способов управления конфликтной ситуацией. Например, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури рекомендуют:

1. Четыре структурных метода разрешения конфликта:

- разъяснение требований к работе – какие результаты ожидаются от каждого работника, кто получает различную информацию, какова система полномочий, ответственности, процедур и правил. Исполнители должны хорошо понимать чего ждут от них в каждой конкретной ситуации;
- координационные и интеграционные механизмы – цепь команд, при наличии иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие исполнителей, принятие решений, информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, т.к. подчиненный знает, чьим решениям он должен подчиняться;
- общеорганизационные комплексные цели – необходимо направлять усилия всех работников на достижение общих целей;
- структура системы вознаграждений – систематическое скоординированное поощрение тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает понять, как следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало интересам организации;

2. Пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

- уклонение – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы (Роберт Блэйк и Джейн Мутон);
- сглаживание – стараться не выпускать наружу признаки конфликта и жесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. Однако проблема и вероятность того, что произойдет «взрыв» остается;
- принуждение – агрессивное влияние на других с использованием власти, но этот стиль подавляет инициативу подчиненных, не все важные факторы учитываются, т.к. представлена одна точка зрения, может вызвать возмущение;
- компромисс – принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени, что высоко ценится в менеджменте, т.к. сводит до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт. Но использование компромиссов на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу сложной и серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы, уменьшить поиск возможных альтернатив, а принятые решения не будут оптимальными;
- решение проблем – признание различия во мнениях, готовность ознакомиться с другими точками зрения с целью понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемых для всех участников конфликта. Это наилучший вариант решения конфликтной ситуации в организации (см. рис. 8.6.).



Рис. 8.6. Схема последовательности методики управления конфликтом через решение проблемы

Е. М. Бабосов рекомендует уяснить следующие особенности управления конфликтами:

1. На первый план выдвигается задача управления людьми;
2. Имеет существенное значение и учёт всех без исключения факторов и мотивов поведения работников (объективные и субъективные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.п.). При этом существует вероятность непредсказуемости;
3. Управление конфликтом – это чаще всего управление равными людьми с точки зрения не социального статуса или должностных обязанностей, а их взаимных требований, притязаний, претензий. Среди участников конфликта, как правило, не бывает абсолютно неправой стороны;
4. Управление конфликтами – это управление на базе интересов. Только правильно понятый интерес участников конфликта открывает возможность успешного разрешения противоборства, неременное условие соглашения, устраивающего всех участников конфликта;
5. Возможно, не всегда удастся устранить конфликтные противоречия, но необходимо научиться минимизировать издержки и ущербы разрушительных последствий вражды;
6. Надо всегда искать и стараться находить неконфронтационные способы разрешения конфликтов.

Д. и Р. Джонсоны, а затем Е. Мелибруда считают, что конструктивное разрешение конфликтов зависит, как минимум, от четырех факторов:

1. Адекватность восприятия конфликта;
2. Открытость и эффективность общения;
3. Создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4. Определение существа конфликта.

Что касается адекватности восприятия конфликта, то имеется в виду достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка как собственных действий, намерений, позиций, так и поступков, намерений, позиций оппонентов. А получить такую оценку нелегко.

В частности, трудно избежать влияния негативной установки в отношении противоположной стороны, обнаруживающегося в предвзятости оценки другого. В нем, в его поведении видится и чув-

стнуется только враждебность. По мнению Е. Мелибруды: «Это может привести к так называемому самоподтверждающемуся допущению: Ваш партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь обороняться от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наше предварительное допущение, хотя оно и было неправильным, немедленно подтверждается».

Из этого следует, что необходимо быть максимально неторопливым в своих оценках других людей, особенно если речь идет о конфликте с ними.

Следующий фактор конструктивного разрешения конфликтов – открытость и эффективность общения противодействующих сторон. Специалисты обращают внимание на такой существенный момент, связанный с разрешением конфликта, как открытое обсуждение проблемы, в ходе которого стороны, не стесняясь и не сдерживая эмоций, честно высказывают свое понимание происходящего. Подобная конфронтация способствует прекращению циркуляции всевозможных слухов. Нередко открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами.

Вместе с тем, каким бы острым ни было столкновение, оно должно решительно исключать проявления хамства, нецензурные высказывания, агрессию.

Поскольку открытость общения – это не только бурное излияние чувств, но и организация конструктивного поиска решения проблемы, желательно, чтобы каждый из противников мог сообщить другому, что он хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт? Каких реакций я жду со стороны другого? Что я собираюсь предпринять, если партнер поведет себя не так, как я пожелаю? На какие последствия я надеюсь, если будет достигнуто соглашение?

Если люди готовы к диалогу, если они открыты друг для друга, естественно, создается атмосфера взаимного доверия и сотрудничества. Фактически, любая конфликтная ситуация проблемная, и говоря о ее разрешении, мы имеем ввиду разрешение проблемной ситуации. И поскольку в межличностных конфликтах участвуют, по меньшей мере, двое, речь должна идти о групповом решении проблемы, а оно неизбежно требует сотрудничества сторон.

Для того, чтобы определить существо конфликта, участники конфликта должны согласовать свои представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения. Предполагается, что их действия носят пошаговый характер:

ШАГ 1. Определение основной проблемы.

На этом этапе необходимо четко уяснить суть проблемы, приведшей к конфликту. При этом очень важно, чтобы противники осознавали своеобразие видения проблемы: как собственного, так и оппонента, имеющиеся здесь сходства и различия.

ШАГ 2. Определение вторичных причин конфликта.

Обычно они служат поводом для возникновения конфликта, часто затеняя истинную причину и затрудняя анализ. Поэтому вслед за уяснением основной проблемы целесообразно проанализировать собственное поведение на предмет выявления его конфликтных деталей.

ШАГ 3. Поиск возможных путей разрешения конфликта.

Он может быть выражен, в частности, следующими вопросами, которые следует задать себе участникам конфликта:

а) Что я мог бы сделать, чтобы разрешить конфликт?

б) Что мог бы для этого сделать мой оппонент?

в) Каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

ШАГ 4. Совместное решение о выходе из конфликта.

На этом этапе речь идет о выборе наиболее подходящего способа разрешения конфликта, вызывающего обоюдное удовлетворение соперников.

ШАГ 5. Реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта.

Здесь конфликтующим сторонам очень важно, придерживаясь намеченной стратегии, не вызвать каких-либо сомнений друг у друга относительно искренности выраженных ранее намерений разрешить конфликт.

ШАГ 6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта.

На ее основании проблема считается либо разрешенной, либо делается вывод о необходимости работы над ней, иногда вновь повторяя описанную выше последовательность шагов.

Следует добавить, что пошаговое движение соперников в сторону разрешения конфликта невозможно вне одновременного действия таких элементов (факторов) данного процесса, как адекватность восприятия людьми происходящего, открытость их отношений и наличие атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Анализ поведения конфликтующих сторон и посредника

Усилия по разрешению конфликта могут прилагать не только непосредственно втянутые в него лица, но и люди со стороны – посредники. А им иногда удается сделать гораздо больше, чем представителям конфликтующих сторон.

Проанализировав ряд исследований этого вопроса, американские психологи Д. Черткофф и Д. Эссер пришли к любопытному заключению. Оказывается, для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно скорее всего в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки «сохранить лицо». Из экспериментальных данных, приводимых этими авторами, мы узнаем о существовании зависимости между уступками одного человека другим людям и его представлении о себе как о «сильной личности».

Эффект такой зависимости удается, однако, нейтрализовать, если в процесс разрешения конфликта включается посредник. В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не друг к другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается «одоление» в ответ на соответствующую просьбу об уступке (обычно в форме совета, рекомендации), но отнюдь не противоположной стороне. Таким образом, часто психологические шаги противоборствующих сторон, участников конфликта навстречу посреднику означают не уступку ему, а скорее декларацию готовности сотрудничать с ним (а следовательно и друг с другом) в решении общей проблемы, следуя при этом некоторым «правилам игры». Выбор посредника и определение круга его полномочий – сложная задача. М. Инглер предлагает следующие рекомендации, определенным образом регламентирующие поведение конфликтующих сторон и посредника:

- Конфликтующие стороны должны рассматривать избранного ими посредника как олицетворяющего собой справедливый выбор;
- Посредник должен являться нейтральным лицом, не вовлеченным в конфликт;
- Конфликтующим сторонам следует согласиться с присутствием посредника и использованием его рекомендаций при вынесении окончательного решения;
- Посредник может быть более всего полезен, если он выслушивает соответствующие взгляды каждой из сторон в отдельности;
- Основная задача посредника – сбор информации и уяснение проблемы, но не принятие решения;

- Если в силу своего служебного положения посредник подчиняется одной или обеим конфликтующим сторонам, необходимо иметь гарантии, что это обстоятельство в данный момент или в будущем не отразится на его действиях по разрешению конфликта;
- Посредник должен стремиться поддерживать каждую сторону в выражении соответствующих взглядов и чувств, способствовать интеграции высказываемых сторонами точек зрения по обсуждаемой проблеме;
- Посреднику следует помочь конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу;

В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутриколлективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны. Разумнее всего ему находиться как бы «над схваткой». Однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает организационный процесс неуправляемым, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

Для этого весьма подходящей является роль посредника. Кроме того, успешная реализация посреднической функции повысит его психологический авторитет, что немаловажно в повседневной управленческой деятельности в организации

С. М. Емельянов считает, что при управлении конфликтом, необходимо знать тип конфликтной личности и предлагает следующую классификацию (табл.8.2)

Таблица 8.2

**Классификация типов конфликтной личности
и их поведенческие характеристики [21, С. 89–91]**

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики личности
Бесконфликтный	Неустойчив в оценках и мнениях. Противоречив. Легко внушаем. Непосредственен. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Безволен. Излишне стремится к компромиссу. Плохо предвидит последствия своих поступков и причины поступков окружающих.

Таблица 8.2 (окончание)

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики личности
Демонстративный	Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение определяется тем, как люди относятся к нему. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страданиями и стойкостью. Хорошо приспосабливается к разным ситуациям. Слабо выражено рациональное поведение, лучше – эмоциональное. Планирует свою деятельность ситуативно и редко воплощает в жизнь. Избегает кропотливую систематическую работу. В ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо и не уходит от конфликтов.
Неуправляемый	Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение почти непредсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно. В запале часто не обращает внимания на общепринятые нормы общения. Несамокритичен. Много притязаний. В неприятностях и неудачах, как правило, обвиняет других. Не может грамотно планировать работу или последовательно претворять планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с обстоятельствами и целями. Из прошлого (даже горького) мало извлекает уроков.
Ригидный	Подозрителен. Завышает самооценку. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменение обстоятельств и ситуации. Не гибок и прямолинеен. Не считается с мнением других, с большим трудом принимает точку зрения оппонентов. Как должное воспринимает почтение со стороны персонала. Как обиду воспринимает недоброжелательства со стороны окружающих. Мало самокритичен к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышено чувствителен к мнимым или действительным несправедливостям.
Сверхточный	Скрупулезен в работе. Предъявляет к себе, к окружающим повышенные требования. Повышенно тревожен. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонна придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Иногда разрывает отношения с друзьями, кажется, что его обидели. Страдает сама, переживая свои неудачи, иногда из-за них болеет (бессонница, головная боль и т.д.). Сдержана во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Таблица 8.2 содержит информацию, позволяющую осознать и прогнозировать поведение работника организации в конфликте, предвидеть возможную стратегию и тактику по обострению и выходу из него. Из исследований известно, что успешные организации в конфликтных ситуациях учитывали тип конфликтной личности и использовали эти знания для эффективного решения проблем. Поведенческие характеристики личности удачно коррелируют с изложенными ранее межличностными стилями разрешения конфликтов и механизмом управления конфликтами в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия оптимального решения. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. В успешных организациях руководители открыто обсуждают свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их не существует. Всегда надо стараться предотвратить или уменьшить конфликт, концентрируя реальные полномочия, принимать решения на тех уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение.

Таким образом, управление конфликтами является сознательной деятельностью, осуществляемой на всех этапах их появления, дифференциации, эскалации, интеграции, как на латентной, так и на завершающей стадии участниками конфликтов и (или) посредниками. Иногда появление конфликтующих мнений надо даже поощрять. Необходимо управлять ситуацией, используя технологии управления конфликтами в организации, так как некомпетентное управление конфликтами социально опасно и всегда ведет к стрессам.

8.2. Сущность управления стрессами и изменениями организации

Стресс – это состояние эмоционального (душевного), поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

Даже в наиболее успешной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и аспекты деятельности, отрицательно воздействующие на работников и вызывающие в них чувство стресса. Стресс обычно проявляется в случае неуспеха, неудач и влечет за собой неуверенность, боязнь, чувство тревоги. Снижая производи-

тельность труда, благополучия сотрудника, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

Многие проблемы работников, которые отражаются на их здоровье, зарплате, благополучии, коренятся в чрезмерном психологическом или физиологическом напряжении (см. рис.8.7).



Рис. 8.7. Схема модели стрессовой реакции [16, С. 547 с некоторыми изменениями автора]

Специалисты утверждают, что к физиологическим последствиям стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, артрит, астма, боли в сердце и спине. Все чаще отмечают психологические расстройства после перенесенного чрезмерного стресса, такие как раздражительность, потеря аппетита, депрессия и другие.

Стресс прямо или косвенно увеличивает затраты на достижение целей организации и снижает качество жизни большого числа работников. Он представляет собой состояние чрезвычайно сильного и длительного психологического напряжения, возникающего у человека, когда его нервная система получает эмоциональную

перегрузку. Однако, стресс – это не только нервное перенапряжение в ответ на воздействие стрессоров, но и приспособительная реакция, поэтому очень важно квалифицированно управлять стрессом и стрессовой ситуацией.

Ганс Селье – родоначальник теории стресса – отмечал: «Стресс – это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете». Люди с устойчивым эмоциональным состоянием преодолевают фазу тревоги и включаются в активную борьбу со стрессфакторами: «берут себя в руки», рационально взвешивают все «за» и «против» в фазе сопротивления. Эмоционально неустойчивые люди в фазе тревоги испытывают страх, затем наступает истощение, фрустрация (обреченность), податливость ситуации, отчаяние. Специалисты сравнивают стресс с тяжелым недугом. Стрессы, если они часты и длительны, оказывают отрицательное воздействие не только на физическое, но и в последние годы все больше на психологическое состояние. Длительные и частые стрессовые ситуации «репрессируют» эмоциональный аппарат человека и у него развиваются специфические болезни, т. е. болезни социальной адаптации. Перенапряжение в одной сфере ведет к целому букету заболеваний, раннему старению организма.

Стресс становится социальным фактором, имеет только личностное значение, но его изучают социологи, маркетологи, менеджеры, которые отмечают, что в обществе происходит значительная невротизация населения, особенно жителей больших городов. Многие виды деятельности насыщены стресс-факторами (стрессорами).

В настоящее время акцентируется внимание на возможности развития стресса не только под влиянием избытка стрессоров, но и при их недостатке. Эмоциональные стрессовые состояния могут быть вызваны дефицитом чувственных переживаний, которые особенно болезненно переживаются людьми деятельными, активного склада характера. Организм человека очень гибок, вынослив, поэтому не всегда следует бояться стресса как трудностей, активизирующих человека на их преодоление. Но всегда следует избегать дистресса – изнурения в этой борьбе, неумелого распределения сил; перехода стресса в дистресс и возникновения ощущения, что все необратимо.

К сожалению, персонал организации часто не хочет понимать пределы своих возможностей, суетится и втягивается в борьбу из-за мелочей, которые, как правило, оказывают большее влияние на на-

строение и здоровье людей, чем редкие и серьезные переживания. Многие стараются ужиться с раздражением и доводят себя до дистресса, вместо того, чтобы уйти от причины раздражения или ее ликвидировать.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, указывая на причины стресса, выделяют четыре организационных фактора:

1. Распространенными причинами стрессов в организации являются перегрузка (задание следует выполнить за слишком короткий срок) и недогрузка (задание незначительно). И в том, и в другом случае работник чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации, ощущает себя ущемленным;

2. Конфликт ролей – предъявление работнику противоречивых требований, например, продавец должен обслуживать клиента и срочно заполнять полки товаром, за которым надо идти на склад. Или в результате нарушения принципа единоначалия один начальник требует увеличения объема работ, а другой – качества, говоря, что лучше меньше, но безупречнее. Или в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации;

3. Неопределенность ролей – работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, в данном случае требования не противоречивы, а уклончивы и неопределенны;

4. Неинтересная работа – оценивающие свою работу как неинтересную проявляют больше беспокойства и чаще болеют. Однако взгляды на понятие «интересная» работа у исполнителей различны.

Наряду с этими причинами, стресс может возникнуть по многим другим, например, плохого освещения, чрезмерного шума, низкой температуры в помещении и т.д.

Большинство людей может самостоятельно управлять стрессовыми ситуациями, понижать вероятность стресса, соблюдая надлежащий режим дня, питания, поддерживая себя в хорошей форме посредством физических упражнений, достижения общего равновесия в жизни, увлеченности.

Карл Албрехт разработал для менеджеров характеристики стрессового и нестрессового стилей жизни, на которые следует ориентироваться при управлении стрессами (см. табл. 8.3).

Таблица 8.3.

Сопоставление стрессового и нестрессового стилей жизни [16, С.552 с некоторыми сокращениями и корректировками автора]

№ п/п	Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
1	Ощущает хронический неослабевающий стресс	Допускает «творческий» стресс в определенные периоды напряженной деятельности
2	Постоянно попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Находит «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться
3	Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения, например, с сотрудниками	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения. Тщательно выбирает друзей, ободряющих и спокойных
4	Участствует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Занимается интересной, благодарной, стоящей работой, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
5	Испытывает постоянную нехватку времени; ему слишком много нужно сделать за данный отрезок времени	Поддерживает стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»
6	Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться
7	Обладает пагубными для здоровья привычками, например, курит, злоупотребляет алкоголем	Сохраняет хорошую физическую форму, правильно питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет
8	Поглощен видимостью жизненной деятельности	Энергичен в различных видах деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения
9	Считает, что трудно просто «хорошо провести время» и насладиться какой-нибудь кратковременной работой	Получает удовольствие от простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение
10	Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; обладает хорошо развитым чувством юмора

№ п/п	Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
11	Соглашается с выполнением угнетающих неблагоприятных социальных ролей	Проводит жизнь, относительно свободно от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания
12	Стрессовые или тяжелые ситуации воспринимает пассивно; страдает молча	Избегает ненужных напряженных ситуаций; настойчиво пытается по возможности изменить неестественные ситуации; пересматривает неосуществимые сроки; эффективно распределяет свое время

Каждый человек принимает участие во многих видах деятельности вне организации. Личная жизнь тоже чревата стрессами, которые оказывают негативное влияние на эффективность трудовой деятельности в организации. В таблице 8.3 сделана попытка выделить относительное значение нестрессового стиля жизни, вызванно-го часто встречающимися ситуациями в личной жизни.

Любой чрезмерный стресс снижает эффективность деятельности работника.

Специалисты менеджмента стран зрелой рыночной экономики рекомендуют людям, страдающим от дистресса, методы управления стрессами, снижающие его уровень:

- анализ приоритетов в работе дома и в организации; что надо делать сегодня и прежде всего, что можно сделать позднее, а что сделать в том случае, если найдете время;
- не будьте «безотказным» человеком, пересматривайте полученные задания и аргументируйте свои возможности;
- старайтесь налаживать хорошие отношения с окружающими, а с людьми, от которых зависит Ваше благополучие и нестрессовое состояние, – особенно эффективные и надежные отношения; научите их уважать Ваши приоритеты, рабочую нагрузку и давать аргументированные поручения;
- обсуждайте связанные с заданиями вопросы, выбирая нестрессовые тактику и стратегию;
- обязательно ежедневно находите время для отдыха, расслабления, приятных мыслей, чтобы освежить свой мозг;
- не становитесь в позу жалующегося, обсуждая чувство скуки или отсутствия интереса к тому или иному виду деятельности, знайте себе цену;

- умеете управлять изменениями, происходящими в Вас и координировать их с другими изменениями, например, происходящими в организации. Однако эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач, которую нельзя решить формально, пользуясь заученными рекомендациями. Необходимо досконально знать сущность организации, значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой.

Управление изменениями будет эффективнее, если знать рекомендации специалистов. Например, Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями (см. рис. 8.8):

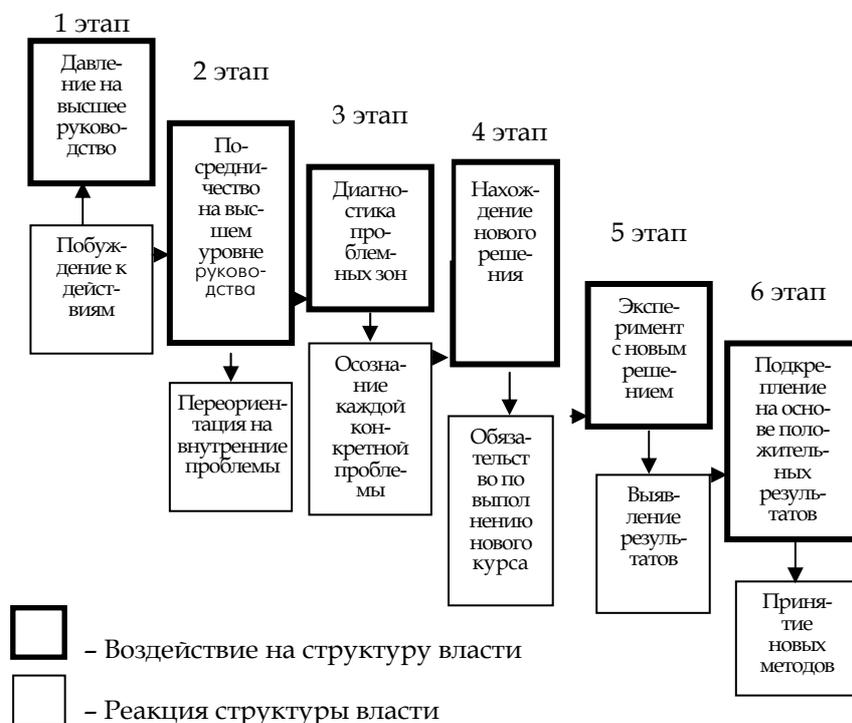


Рис. 8.8. Модель успешного проведения организационных изменений [16, С.534]

Побуждение и давление – первый этап состоит в доведении до сознания руководства необходимости изменений, вызванных либо внутренними факторами (рост себестоимости продукции, услуг, снижение производительности труда, рост текучести кадров, дисфункциональные конфликты, большое количество жалоб работников, частые дистрессы среди них и т.д.), либо внешними (возросшая конкуренция, появление новых законодательных актов).

Переориентация внимания и посредничество – второй этап включает тенденцию приоритетности решения новых задач и использования посреднических услуг внешнего консультанта, способного объективно оценить внутренние и внешние проблемы, что часто подразумевает новые точки зрения и их восприятие руководством без перекладывания ответственности на кого-то другого.

Диагностика и осознание – третий этап – это этап сбора релевантной информации, определения истинных причин появления проблем, требующих изменения существующего положения в организации с учетом адекватной информации, прежде всего, проблемных зон.

Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению – четвертый этап – это поиск способа управления мнениями исполнителей, не поддаваясь искушению применять старые решения к новым проблемам, а находить новые и уникальные решения.

Эксперимент и выявление скрытых трудностей – пятый этап – это проведение испытаний предполагаемых изменений до широкомасштабного внедрения новаций. Эксперимент помогает обнаружить негативные последствия и скорректировать свои решения и действия в целях более эффективного управления изменениями.

Убеждение подчиненных принять новшества – шестой этап – подкрепления на основе положительных результатов и принятие новых методов.

Одной из распространенных в России точек зрения на управление сопротивлением изменениям, является точка зрения, опубликованная М. Х. Месконом, М. А. Альбертом и Ф. Хедоури в книге «Основы менеджмента» [16, С. 537-545]. В ней рекомендуется следующая тактика:

1. Если сопротивление вызвано неточной информацией или ее отсутствием, то рекомендуется информировать сопротивляющихся об изменениях и обучить их новому, привлекая исполнителей к принятию решений.

2. Когда исполнители сопротивляются изменениям только из страха перед личными проблемами, надо поддерживать их и объяснить преимущества изменений.

3. В случаях, где исполнители явно проигрывают при введении новшеств и имеют большие возможности оказывать сопротивление, необходимо вести переговоры.

4. Для специфических случаев, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима, рекомендуется кооптация (руководителю включить в группу разработчиков изменений новых членов без проведения выборов)

5. В ситуациях, где другая политика будет неэффективной или слишком дорогой, рекомендуется маневрирование.

6. Если необходимы срочные изменения и инициаторы обладают значительной властью, можно применить принуждение.

Каждая тактика имеет свои плюсы и минусы, поэтому руководителям необходимо развивать навыки, точно характеризовать ситуацию, выбирать наиболее подходящие тактики и уметь профессионально оценивать эффективность управления.

Тест

1. Конфликт (*conflictus*) в переводе с означает столкновение сторон:

- а) греческого;
- б) английского;
- в) латыни;
- г) французского.

2. Конфликт воспринимается не только эмпирически, но и разрабатывается конфликтология как относительно самостоятельная теория в эпоху:

- а) «Возрождения»;
- б) «Просвещения»;
- в) «Индустриальную»;
- г) «Информационную».

3. Конфликт изучается всесторонне, происходит дополнительная конкретизация конфликтологии, более четкие очертания ее проблематики, управление конфликтом, о чем пишут следующие авторы:

- а) Николай Коперник, Джордано Бруно, Николай Кузанский;
- б) Фрэнсис Бэкон, Адам Смит, Иммануил Кант;
- в) Людвиг Фейербах, Зигмунд Фрейд, Михаил Бакунин;
- г) Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.

4. Конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации, называется:

- а) организационным;
- б) функциональным;
- в) дисфункциональным;
- г) производственным.

5. Любой момент развития конфликта имеет свои точки бифуркации:

- а) раздвоения;
- б) разветвления;
- в) разрешения;
- г) нет верного ответа.

6. Динамика конфликта характеризуется стадией:

- а) латентной (скрытой);
- б) открытой;
- в) завершающей;
- г) нет верного ответа.

7. Оптимально управлять конфликтной ситуацией в организации не позволяют:

- а) знания эволюции конфликтологии;
- б) модели конфликта как процесса;
- в) фасетная классификация конфликтов;
- г) нет верного ответа.

8. Форма и степень столкновения может быть:

- а) вертикальной;
- б) спонтанной;
- в) антагонистической;
- г) локальной.

9. Коммуникативная направленность конфликта бывает:

- а) спровоцированной;
- б) горизонтальной;
- в) длительной;
- г) социальной.

10. Стресс – это состояние:

- а) тревоги и страха;
- б) эйфории и удивления;
- в) эмоционального расстройства, связанного с неспособностью человека адекватно действовать в сложившейся ситуации;
- г) неуверенности в экстремальных ситуациях.

11. Управление стрессами изучают:

- а) менеджеры;
- б) маркетологи;
- в) социологи;
- г) нет верного ответа.

12. Родоначальником теории стресса считается:

- а) Фредерик Тейлор;
- б) Ганс Селье;

- в) Анри Файоль;
- г) Зигмунд Фрейд.

13. Управление организационными изменениями является одной из самых:

- а) трудных задач менеджмента;
- б) престижных задач менеджмента;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

14. Модель процесса успешного управления организационными изменениями разработал:

- а) Майкл Мескон;
- б) Майкл Альберт;
- в) Франклин Хедоури;
- г) Лэрри Грейнер.

15. Убеждение подчиненных принять новшество – это этап:

- а) подкрепления на основе положительных результатов;
- б) диагностики проблемных зон;
- в) нахождения нового решения;
- г) эксперимента с новым решением.

16. Автокоммуникация не относится к основным причинам генезиса конфликта:

- а) да;
- б) нет.

17. Стресс не опасен для здоровья:

- а) да;
- б) нет.

18. Курение и другие вредные привычки являются эффективным средством для снятия стресса:

- а) да;
- б) нет.

19. Управление стрессами представляет собой сознательную деятельность человека, осуществляемую на всех этапах стрессовых ситуаций:

- а) да;
- б) нет.

20. Эффективное управление изменениями не способствует сохранению конкурентоспособности организации:

- а) да;
- б) нет.

Изложите развёрнутый ответ на следующие (21-30) вопросы:

- 21. Какой конфликт считается функциональным?
- 22. Почему фасетная классификация может помочь оптимально управлять конфликтной ситуацией?
- 23. Что такое автокоммуникация?
- 24. Что считается генезисом конфликта?
- 25. Что представляет собой институционализация конфликта?
- 26. В чем принципиальное отличие конгруэнтности от конформизма?
- 27. Что такое конфликтология?
- 28. В чем суть способа разрешения конфликта?
- 29. Что представляет собой стресс?
- 30. Почему управление организационными изменениями является одной из самых престижных задач менеджмента?

Практикум

1. Контрольные вопросы

- 8.1.1. Что такое конфликт?
- 8.1.2. Какие науки описывают и исследуют конфликт?
- 8.1.3. Изложите эволюцию теории и практических подходов и взглядов на конфликт за последние 100 лет.
- 8.1.4. Назовите авторов воззрений на конфликт, а затем управление им.
- 8.1.5. Что такое управление конфликтом в организации?
- 8.1.6. Изложите или нарисуйте схему подходов по одному из каждого временного периода к изучению конфликта в российском менеджменте.
- 8.1.7. Каковы основные причины возникновения конфликтной ситуации в организации?
- 8.1.8. Какие отличительные характеристики имеет модель конфликта как процесса?
- 8.1.9. Что такое бифуркация в развитии конфликта?
- 8.1.10. Изложите основные фазы, этапы и стадии динамики конфликта.

2. Дискуссионные вопросы

- 8.2.1. Какие существуют границы конфликта и что они собой представляют? Согласны ли Вы с существующей концепцией?
- 8.2.2. Что представляет собой фасетная классификация конфликтов? Как Вы это понимаете? Дайте общую характеристику существенным признакам конфликтов. Поделитесь собственным опытом.
- 8.2.3. Какие Вы знаете формы и степени столкновения? Прокомментируйте Ваш ответ.
- 8.2.4. Назовите способы урегулирования конфликта и поясните их суть. Согласны ли Вы с этими способами? Поясните Вашу позицию.
- 8.2.5. В чем заключается основная цель управления конфликтами в организации по Вашему мнению.
- 8.2.6. Назовите четыре структурных метода разрешения конфликта. Прокомментируйте Ваш ответ.
- 8.2.7. Охарактеризуйте пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов. Какой стиль, по Вашему мнению, самый оптимальный?

8.2.8. Изложите или нарисуйте схему последовательности методики управления конфликтом через решение проблемы. Прокомментируйте эту схему.

8.2.9. В чем состоят, по Вашему мнению, особенности управления конфликтами?

8.2.10. Что Вы знаете об анализе поведения конфликтующих сторон и посредника? Изложите теорию и поделитесь собственным опытом.

8.2.11. Попробуйте описать поведенческие характеристики пяти типов конфликтной личности. Какой тип Вам симпатичней?

8.2.12. Что такое стресс? Как Вы сами с ним справляетесь?

8.2.13. Изложите или нарисуйте схему модели стрессовой реакции. Прокомментируйте эту схему.

8.2.14. Как влияет стресс на достижение целей организацией? А как – на Ваши цели?

8.2.15. Каковы, по Вашему мнению, основные причины возникновения стресса?

8.2.16. Сопоставьте стрессовый и нестрессовый стили жизни. Поделитесь собственным опытом.

8.2.17. Расскажите о модели последовательности успешного управления организационными изменениями. Можно ли усовершенствовать эту модель? Поясните Вашу позицию.

3. Учебные ситуации

8.3.1. (23) Проанализируйте различные подходы и взгляды на конфликт, начиная с древних времен и до нашего времени, приведенные в 8 главе учебного пособия «Менеджмент». Как Вы их охарактеризовали бы, как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие? Приведите примеры конфликтной ситуации в организации.

8.3.2. (24) Какова Ваша оценка развития отечественной конфликтологии? Акцентируйте внимание на периоде, начиная с 1990 г. по настоящее время.

8.3.3. (25) Какую роль в управлении конфликтами играет факетная классификация конфликтов, приведенная в 8 главе учебного пособия «Менеджмент»? Поясните Вашу позицию.

8.3.4. (26) Что, по Вашему мнению, явилось стимулирующим началом в развитии теории управления стрессами и изменениями в организации?

8.3.5. (27) Постройте сценарий развития стрессовой ситуации и сформулируйте основные рекомендации управления ею.

8.3.6. (28) Предположите, что Вы руководитель организации, требующей изменений. Разработайте модель последовательности успешного управления организационными изменениями.

Основные выводы, понятия, определения

Конфликт – это столкновение, которое определяется тем, что осознанное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны (организацией в целом, группой или отдельным человеком).

Конфликт описывают и исследуют специалисты различных наук: психологии, философии, политологии, социологии, менеджмента.

В целях эффективного управления конфликтом надо знать содержание подходов и взглядов на конфликт, эволюцию концепций.

В течение последних 100 лет конфликт изучают, в его познании появляются предпосылки к системному подходу. Он воспринимается не только эмпирически, но и разрабатывается конфликтология как относительно самостоятельная теория. В новейшее время конфликт изучается всесторонне, происходит дополнительная конкретизация конфликтологии, более четкие очертания ее проблематики, управление конфликтом. Акцентируется внимание на типах конфликтов, их уровнях в организации. Разрабатываются и широко используются структурные методы управления конфликтом внутри организации, связанные с осуществлением изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие и направленных на снижение интенсивности конфликта.

Наиболее известными авторами воззрений на конфликт, а затем и управление им считаются: Конфуций, Фома Аквинский, Николай Коперник, Иммануил Кант, Питирим Сорокин, Майкл Мескон и многие другие.

Фасетная классификация, например, конфликтов представляет собой параллельное разделение множества признаков на независимые классификационные группировки. В этом методе классификационная совокупность описывается набором независимых фасетов (списков), не имеющих жесткой взаимосвязи друг с другом, которые можно использовать отдельно для решения различных задач.

Стресс – это состояние эмоционального (душевного) поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и рационально действовать в сложившейся ситуации. «Стресс – это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете» утверждал Ганс Селье – родоначальник теории стресса. Каждый чрезмерный стресс снижает эффективность деятельности сотрудника и дорого обходится организации.

Развитие менеджмента невозможно без изменений, которыми необходимо управлять. С изменениями связаны общие принципы развития менеджмента. Началом для развития менеджмента является появление новых задач, что рассматривается в качестве первого шага к логической схеме развития менеджмента. Далее в этой схеме вырабатывается реакция на новые задачи:

1. Попытка ничего не изменять;
2. Проведение организационных изменений в менеджменте, создание новых управленческих органов;
3. Изменение основополагающих начал, на которых строится система менеджмента.

Изменения в организации это не единовременный акт, а процесс, требующий постоянного сопоставления действий по преобразованию менеджмента с задачами, стоящими перед управлением, а также с возможностями, которыми обладает организация в целом и функционирующая в ней система менеджмента в частности.

В каждой организации необходимо рационально оценивать эффективность управления.

Оформление по стандарту

Задания по теме 8 включают:

Контрольные вопросы по теме 8 – 10 шт.

Дискуссионные вопросы по теме 8 – 18 шт.

Учебные ситуации по теме 8 – 6 шт.

Контрольные вопросы по теме 8

- **Постановка задания**

Контрольные вопросы по теме 8 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 8».

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 8» до начала аудиторного занятия по теме 8 (см. Календарный план курса).

Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить». Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.

- **Способ передачи результатов**

Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 8».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 8

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	7 из 10	4	8 и более из 10	6
2. Ответы размещены под вопросами (в «дереве сообщений»)	да	1	-	-

Дискуссионные вопросы по теме 8

- **Постановка задания**

Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 8. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 8 (см. Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 8.

- **Способ передачи результатов**
Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 8.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 8

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 8. Вариант 23 или 24, или 25, или 26, или 27, или 28

- **Постановка задания**
Учебные ситуации по теме 8 рассматриваются Вами самостоятельно.
- **Требования по оформлению результатов**
Ожидаемый результат – файл с отчетом по одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №___ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала следующего аудиторного занятия по теме 8 (см. Календарный план курса); Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 8».
Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем Вашего текста в отчете по теме 8 – не более 1 страницы (3000 знаков).
- **Способ передачи результатов**
Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать

название группы, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Учебная_ситуация_8.3.1(23)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 8».

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 8

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Глава 9.

Оценка эффективности управления

Изучив тему 9, студент должен

знать:

показатели эффективности управления.

уметь:

рассчитывать показатели эффективности управления.

приобрести навыки:

применения различных методик оценки эффективности управления.

При изучении темы 9 необходимо:

- **Читать** главу 9 учебного пособия по менеджменту и лекцию.
- **Выполнить задание** практикума и банка тестов по менеджменту по разделу 9: ответить на контрольные вопросы, принять участие в обсуждении дискуссионных вопросов, учебных ситуаций, тестировании. Подготовить курсовую работу, реферат или эссе и приложения по темам:

1. Социальная эффективность управления организацией;
2. Показатели эффективности управления и подходы к их определению;
3. Частные методики определения эффективности управления;
4. Оценка эффективности управления организацией (студентам, которые решили более углубленно изучить тему 9).

Соедините знание и труд, дайте знание тем людям, которые по необходимости извлекут из него всю заключающуюся в нем практическую пользу, и вы увидите, что богатства страны и народа начнут увеличиваться с невероятной быстротой.
Д.И.Писарев

9.1. Показатели эффективности управления и подходы к их расчету

Эффективность управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

Из определения эффективности управления следует, что её можно рассматривать в:

- широком смысле – эффективность функционирования управляемой системы в целом и (или) её элементов;
- узком смысле – результативность собственно управленческой деятельности.

Показатели эффективности управления можно классифицировать на:

1. Обобщающие показатели экономической эффективности управления, например:

- отношение общего результата всей деятельности организации к затратам на получение этого результата;
- отношение затрат на содержание аппарата управления к доходам организации и др.

2. Обобщающие показатели социальной эффективности управления, например:

- отношение числа решений, принятых по предложению исполнителей (сотрудников) организации, к общему числу принятых решений;
- отношение численности персонала, привлеченного к управленческой деятельности, к общей численности всего персонала организации.

3. Частные показатели экономической эффективности управления, например:

- отношение управленческих расходов цеха к общей сумме всех издержек цеха;
- трудоемкость обработки управленческой информации отдела кадров.

4. Частные показатели социальной эффективности, например:

- отношение технической оснащенности управленческого труда цеха к общей технической оснащенности всего цеха;
- сравнение коэффициента текучести работников аппарата управления Вашей организации с коэффициентом текучести работников аппарата управления организации-конкурента.

Сущностью эффективности управления является эффективность:

- труда сотрудников аппарата управления;
- процесса управления:
 - функций;
 - методов;
 - решений;
 - коммуникаций и др.
- иерархии управления;

- механизма управления:
 - кадрового;
 - маркетингового;
 - производственного;
 - социального;
 - финансового;
 - информационного и др.

Оценка эффективности управления чрезвычайно сложна, поэтому необходимы конкретные методики, подходы, которые в большей степени разработаны для оценки эффективности отдельных мероприятий по научной организации управленческого труда, чем управления в целом.

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления, чаще всего, включает в себя расчет годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия. Эффект измерить гораздо сложнее, чем результат, т.к. эффект – это долгосрочное проявление достижения результата. Например, если в качестве результата берётся *сокращение продолжительности процесса разработки и реализации важного решения*, то эффектом от достижения этого результата может быть *возможность другой аналитической работы и самообразования* за счет высвобождения части рабочего времени управленцев.

Система показателей эффективности деятельности организации должна давать всестороннюю оценку использования всех ресурсов и содержать все общеэкономические показатели. Очень важно, чтобы расчеты эффективности управления велись непрерывно: на стадиях проекта бизнес-плана, утверждения бизнес-плана, по мере его выполнения. В системе показателей эффективности управления не все показатели имеют одинаковую значимость. Есть главные и дополнительные показатели. Если первые принято называть обобщающими, то вторые являются частными (функциональными), характеризующими какую-либо определенную сторону деятельности.

Оценка эффективности аппарата управления и её система показателей может быть классифицирована следующим образом:

I. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные

результаты деятельности организации в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться:

- прибыль;
- фактический чистый доход.

II. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления и т.п.

При оценке эффективности процесса управления применяются показатели, которые приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Рассмотрим их характеристики:

1. Производительность труда работников аппарата управления может определяться, как количество произведенной организацией конечной продукции или объема выработанной в процессе управления информации в среднем на одного сотрудника этого аппарата.

2. Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей сумме всех затрат, удельный вес управленческих работников в численности всего персонала, себестоимость единицы выполнения объема отдельных видов управленческих работ.

3. Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

4. Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в

процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

5. Оперативность принятия управленческих решений характеризуется своевременностью выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

6. Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием. Для оценки надежности исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

III. Группа показателей характеризует рациональность организационной структуры и её организационно-технический уровень. К структурам относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления большое значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления техническими и технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями являются способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

В условиях рынка резко возрастает роль оптимального управления эффективностью труда, которую надо рассматривать не только как отношение переработки поступающих ресурсов в конечный продукт к затратам труда, но и как процесс, имеющий широкий круг внешних воздействий (делового и фонового окружения).

Для того, чтобы качественно оценить эффективность управления необходима исходная информация. В случае наличия сбалансированной системы показателей, такая информация уже изначально присутствует в виде критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности, а также их значений. В случае отсутствия сбалансированной системы показателей, такой информации нет, поэтому изначально необходимо провести диагностику системы управления, чтобы выявить необходимые факторы и показатели, а также их значения.

Диагностика системы управления организации призвана выявлять симптомы и причины существующих проблем. В ходе диагностики выявляются слабые места (симптомы) существующей системы управления, анализируются и выявляются причины их возникновения (см. рис. 9.1, позиции 1 и 2 соответственно). Это крайне ответственная работа, требующая от её исполнителей высокой квалификации, так как правильно поставленный диагноз – половина решения проблемы. В целях объективности диагностики внутренних проблем организации могут приглашать внешних консультантов.

Однако нередко при управленческом обследовании организации консультанты исходят из уже существующего у них решения, а не из реальных потребностей этой организации. Обследованию подвергаются только те области и задачи управления, для которых предназначено уже существующее решение. В результате изученные симптомы не в полной мере отражают ситуацию в организации и, что самое главное, не позволяют корректно выявить причины возникновения текущих проблем. Исключение составляют те случаи, когда в организации уже сложилось представление о текущей ситуации и консультанты приглашаются исключительно для экспертного консультирования в какой-то отдельно взятой области управления.

Выявление симптомов и причин, их вызвавших, состоит из двух последовательных этапов:

1. Сбор информации о системе управления организацией;
2. Анализ полученной информации.

Каждый из этих этапов важен и имеет влияние на результат. Неправильно собранная информация не позволит провести эффективный анализ по выявлению проблем (симптом) и их причин. Но в то же время даже релевантная информация ничем не поможет консультанту, если он неверно её проанализирует.

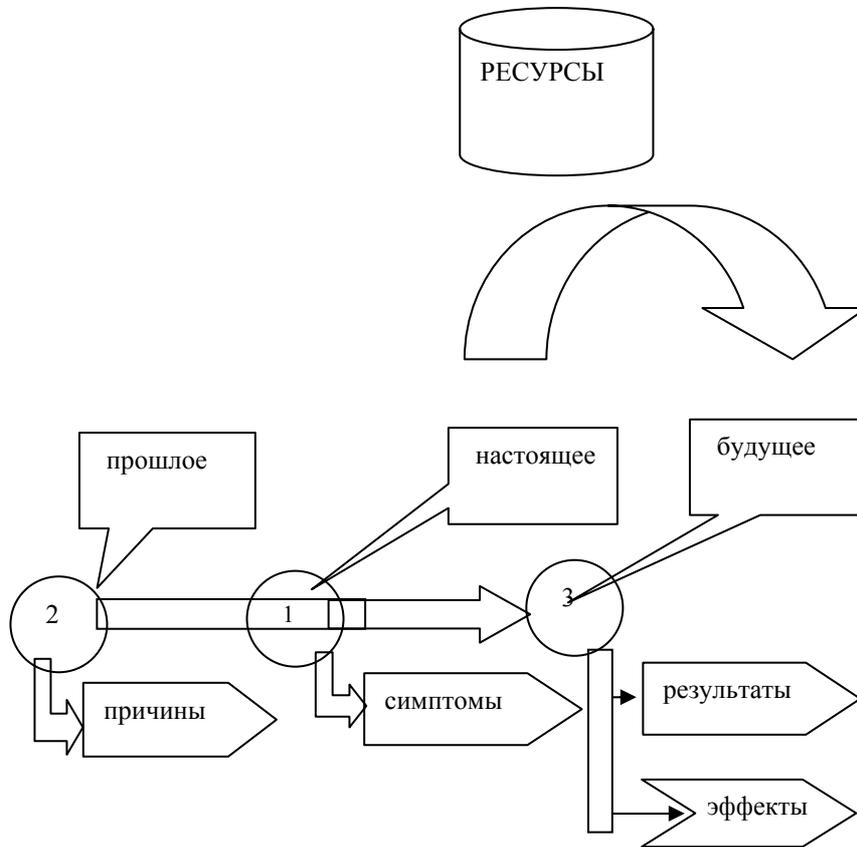


Рис. 9.1. Схема диагностики системы управления

Как показывает практика, при сборе информации целесообразно использовать процессно-ориентированную модель, в которой организация рассматривается как совокупность процессов. При этом нет необходимости в подробном описании процессов: достаточно зафиксировать клиентов процессов, показатели эффективности (с их значениями) и результаты процессов. Такой подход позволит сэкономить время и деньги, так как предполагает работу на уровне процессов, не достигая до уровня функций.

Рассмотрим некоторые методики оценки эффективности управления.

9.2. Различные методики оценки эффективности управления

Для комплексной оценки текущего состояния системы управления специалисты предлагают проводить анализ по следующим направлениям:

- оценка инвестиционной деятельности;
- управление финансами;
- эффективность внутренних бизнес-процессов;
- инновации и развитие инфраструктуры;
- обучение и развитие персонала;
- взаимоотношение с клиентами.

Анализ процесса управления организацией в разрезе указанных аспектов позволит наиболее полно ответить на основные вопросы (см. рис. 9.2.).

Помимо указанных аспектов необходимо анализировать выполнение функций управленческого цикла: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Рассмотренный вариант комплексной диагностики позволяет зафиксировать максимальное количество проблем, в том числе и находящихся на стыках указанных аспектов.

Если у руководителей организации уже существует понимание остроты проблемы по каким-то отдельным аспектам системы управления организацией, то диагностику можно провести выборочно. Однако, в силу системности и взаимосвязанности аспектов, выборочный анализ не дает полноты картины, которую можно было бы получить при комплексном анализе эффективности управления.

Результатом диагностики будет структурированное описание проблемного состояния системы управления, выраженное через факторы успеха и показатели эффективности. После этого необходимо выяснить причины возникновения проблем, то есть определить причинно-следственную связь симптомов и их причин.

В некоторых случаях причинно-следственную связь можно выстроить «в уме», не прибегая к специальным инструментам и технологиям. Но если объем исследований велик, то лучше воспользоваться методикой определения причинно-следственных связей и результатов, например, диаграммой Каору Исикавы. Еще ее называют «рыбой» или «рыбий скелет», так как структура диаграммы напоминает скелет рыбы, где голова – это оценка эффективности управления, а от хребта скелета отходят кости – причины.



Рис. 9.2. Основные вопросы при анализе процесса управления организацией

Диаграмма Каору Исикавы достаточно наглядно отображает причинно-следственные связи между проблемами оценки эффективности управления и причинами их возникновения. Однако некоторые причинно-следственные связи требуют дополнительного пояснения, поэтому их целесообразно сопровождать текстовым описанием причин. Полученные в ходе диагностики показатели можно использовать для оценки эффективности управления.



Рис. 9.3. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов)

Специалисты отмечают, что оценка эффективности управления – задача, которую необходимо решать в самых различных ситуациях. На практике чаще всего этот вопрос возникает в связи с кризисным положением организации. Стандартный анализ финансовых коэффициентов может выявить существенные отклонения от нормы, но для того, чтобы разобраться, связано ли ухудшение показателей с воздействием внешних неблагоприятных факторов или оно является следствием неэффективного управления, нужны дополнительные исследования (т. н. управленческий аудит). Другой распространенный случай – принятие решений о прямых инвестициях. Большинство профессиональных инвесторов (и в первую очередь венчурные инвестиционные фонды) прежде чем профинансировать какой-либо проект, проводят т. н. проверку «должной добросовестности» организации-реципиента, а поместив средства в организацию, пристально следят за эффективностью их использования.

В последнее время все чаще анализ и оценка эффективности системы управления оказываются востребованными в связи с созданием или реорганизацией холдинговых структур. В случае, когда речь идет об унификации системы управления в организациях, входящих в холдинг, крайне важно определить, какую модель управления принять в качестве базовой. Оптимальное решение состоит в том, чтобы проанализировать эффективность систем управления в каждой из организаций и взять за основу наиболее эффективную. Еще более остро эта задача стоит в случае выстраивания централизованной системы управления и при операциях слияния (поглощения). Принимая решение о слиянии или поглощении, необходимо помнить, что возможные различия в системах управления объединяемых организаций могут существенно повлиять на стоимость сделки за счет издержек, связанных с проведением организационной перестройки. Оценка эффективности системы управления организации нужна при проведении мероприятий по реинжинирингу или внедрению корпоративной информационной системы.

В англоязычной литературе понятие эффективности менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:

- managerial effectiveness – «системная» эффективность;
- management efficiency – «операционная» эффективность.

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность системы управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от квалификации конкретных управленцев почти не зависит.

Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами управленцев, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

Поэтому, чтобы оценивать эффективность управления, необходимо разделить оценку «системной» эффективности – эффективности системы управления и «операционной» эффективности – эффективности управленческой деятельности.

Различия в определении предмета анализа тесно связаны с различными подходами к моделированию и оценке эффективности управления организацией.

«Механистическая» модель рассматривает организацию как механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: станков, оборудования, рабочей силы, сырья, информации и т.д. – т.е. как машину для реализации целей ее создателей.

«Гуманистическая» модель представляет организацию как коллектив людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда, при этом важнейшим фактором роста производительности труда является человек как социальный деятель, его знания, предпринимательские способности.

Обе модели, несмотря на их принципиальные отличия, имеют одну общую особенность: цели организации однозначно определены и принимаются всеми участниками управленческой деятельности.

В отличие от этого «жесткого» системного подхода, «мягкий» системный подход исходит из необходимости учитывать разнообразные и разноплановые интересы стейкхолдеров (помимо акционеров и менеджеров к ним относят также работников и их семьи, поставщиков и покупателей продукции организации, органы власти и некоммерческих партнеров – т.е. всех тех, кто так или иначе заинтересован в существовании организации).

Выбор тех или иных методик и инструментов сбора и анализа информации зависит как от характера поставленной задачи, так и от того, кто ее ставит и с какой целью.

Если организацию интересует оптимизация системы управления в рамках постановки «регулярного менеджмента», то, как правило, описывается существующая организационная структура, оценивается соответствие принципам «лучшей практики» и даются рекомендации по проведению соответствующих мероприятий (переподчинения структурных подразделений, перераспределения функций и т.п.). При этом используют специально разрабатываемые компьютерные модели, или существующие программные средства типа «БИГ-Структуризатор».

Если перед организацией стоит задача сократить излишне раздутый штат управленцев, то оптимальным решением является проведение аттестации и психологического тестирования с последующим отсеиванием «лишних людей». При этом основным инструментом, помимо тестов, являются индивидуальные собеседования и интервью, социометрия.

Однако если разрабатываемые консультантами рекомендации затрагивают интересы более чем одного стейкхолдера (а именно так

и бывает в большинстве случаев), то в инструментарий аналитика включаются средства, предполагающие коллективное обсуждение проблемы и поиск согласованного решения.

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача менеджмента состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

В качестве критерия эффективности деятельности организации и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (например, рентабельность), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов (например, труда, основных фондов, инвестиций).

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно эффект и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью конкретной организации. Обобщающие показатели отражают результат деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель динамики производительности труда; эффективности использования материальных ресурсов – показатели материалоемкости продукции, а эффективности использования основных фондов – показатели фондоотдачи или фондоёмкости, причем последний более аналитичен.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей – как количественных, так и качественных.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономическая эффективность) и качественными (социальная эффективность) показателями.

Количественные показатели деятельности системы управления включают комплекс трудовых показателей – экономия живого труда в сфере управления (например, сокращение средней списочной численности управленцев и др.); финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особенно важное значение имеют качественные показатели социальной эффективности управления: повышение квалификации работников аппарата управления; рост уровня интеграции процессов управления; повышение имиджа менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование более высокой корпоративной культуры, лучшей управляемости системы, удовлетворенности трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект и эффективность.

Таким образом, после определения показателей результата, затрат, эффективности и их значений появляется возможность формализации оценки эффективности управления, например, по следующей схеме (см. рис. 9.4.).

Надо иметь в виду, что затраты на освоение и внедрение, например новых компьютеров и другой техники, включают расходы на обслуживание, на обучение персонала, а также расходы, связанные с учетом издержек по созданию внутриорганизационной инфраструктуры. Расходы на совершенствование управленческого труда входят в состав издержек производства. При составлении матрицы для анализа «затраты – выпуск» в полные затраты также включают эксплуатационные издержки по расходам на техническое обеспечение запчастями, ремонт, замену, модернизацию материальной части, а также на заработную плату персоналу, обслуживающему новшество.

Структура затрат производится в матричной форме для возможно более полного учета всех прямых и косвенных издержек. Только учет полных затрат позволяет определить целесообразность применения новой научной организации управленческого труда.

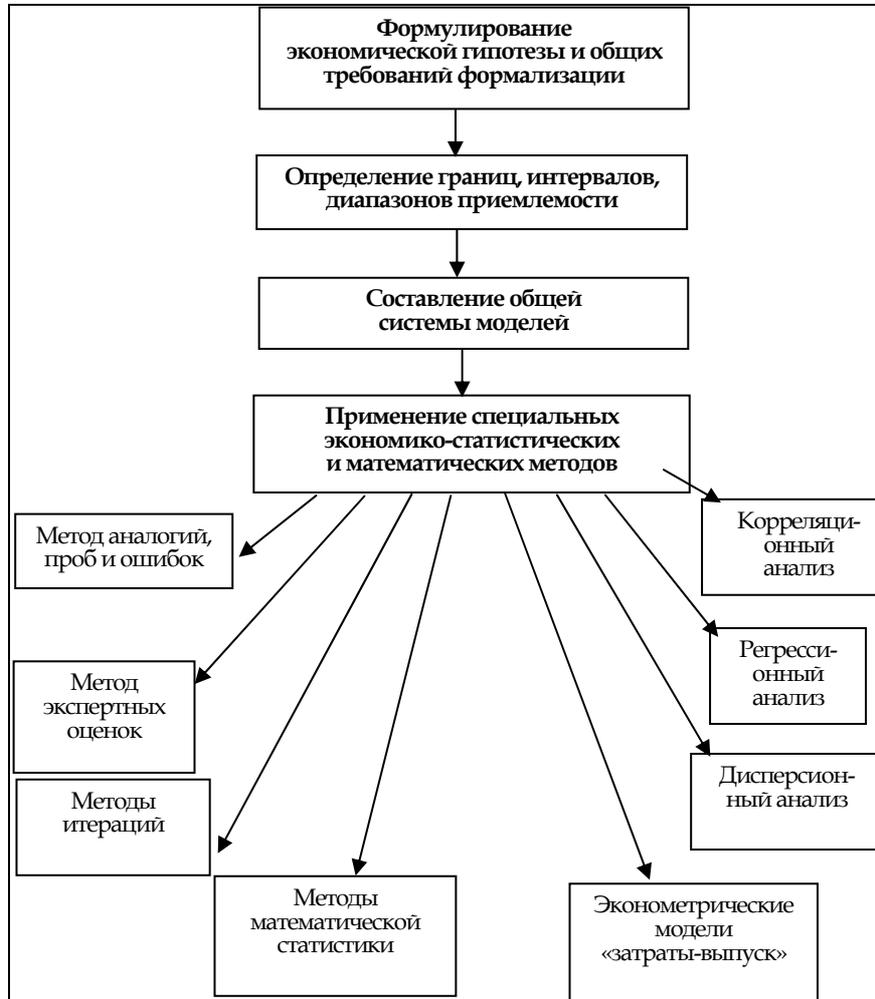


Рис. 9.4. Схема экономико-статистических и математических методов формализации оценки эффективности управления

При сравнении нескольких новшеств учитываются не только полные затраты, но и распределение затрат по времени, а в связи с этим продолжительность их жизненного цикла, поскольку существ-

вует не только общая ограниченность ресурсов, но и динамика их во времени. Особое внимание следует уделять средне- и долгосрочным аспектам, применяя экономико-статистические и математические методы. Можно использовать как экспертные и качественные методы оценки эффективности управления, так и экономические расчеты. Применение системных моделей объясняется следующими преимуществами при выборе наилучших вариантов системы управления организацией:

1. Логическая ясность структуры при определении взаимосвязи элементов.
2. Возможность ввода в модели качественной и экспертной информации. В общей модели стоимости управления учитываются все количественные и качественные параметры.
3. Применение моделей может позволить анализировать процесс управления на любой его стадии с высокой степенью достоверности.

Однако в настоящее время в силу специфики управленческого труда и сложности расчета его результатов и затрат определение многих качественных показателей, например, квалификации, культуры управленческого труда, для оценки эффективности управления чрезвычайно сложно. В связи с этим специалисты [17, С.235, 236] рекомендуют определять годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (\mathcal{E}_r) по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_r = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot \mathcal{Z}_{ед}$$

где C_1 , C_2 - стоимость единицы выполненной работы до и после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (оплата труда, руб.);

B_2 - годовой объем работ после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда в натуральном выражении;

E_n - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина обратная нормативному сроку окупаемости T_n);

$\mathcal{Z}_{ед}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий по научной организации управленческого труда.

Очень сложно выразить объем работы в натуральных измерителях. Поэтому рекомендуют применять более укрупненный и несколько условный метод оценки общей экономии от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда ($\mathcal{E}_{об}$) по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{об} = \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{дс} + \mathcal{E}_{от} - \mathcal{З},$$

где $\mathcal{E}_в$ - экономия, достигнутая за счет высвобождения управленцев, руб.

$\mathcal{E}_{дс}$ - экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленцев в функциональных и производственных подразделениях, руб.;

$\mathcal{E}_{от}$ - экономия, достигнутая за счет рационального использования средств оргтехники, канцелярских товаров и др., руб.

$\mathcal{З}$ - затраты на осуществление мероприятий по научной организации управленческого труда, руб.

Зная объем затрат ($V_{затр.}$) и экономический эффект (Эк. эфф.), срок окупаемости издержек управленческого характера можно определить по следующей формуле:

$$\frac{V_{затр.}}{\text{Эк. эфф.}}$$

На современном этапе развития экономики России, прежде всего, инфляция обуславливает ограничение сроков окупаемости издержек управленческого характера. Налоговые платежи, связанные с издержками управленческого характера подлежат рациональной минимизации. Необходимо помнить, что при оценке эффективности управления особое значение придается взаимосвязям показателей, эта оценка производится в относительном измерении. При оценке эффективности управления целесообразно применять накопленную в результате наблюдения исходную экономико-статистическую информацию и теоретико-вероятностные модельные знания.

Рациональная и своевременная оценка эффективности управления и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволят повысить его эффективность и конкурентоспособность организации.

Тест

1. В англоязычной научной литературе понятие эффективности управления выражается ключевыми терминами:

- а) managerial effectiveness – так называемая «системная» эффективность;
- б) management efficiency – так называемая «операционная» эффективность;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

2. К основным понятиям эффективности управления не относится эффективность:

- а) труда работников аппарата управления;
- б) процесса управления;
- в) системы управления;
- г) механизма управления;
- д) нет верного ответа.

3. При всех сложностях оценки эффективности менеджмента в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности:

- а) управления в целом;
- б) отдельных мероприятий по научной организации управленческого труда;
- в) управленческого труда менеджеров;
- г) нет верного ответа.

4. Одним из критериев эффективности управления при сравнении различных вариантов организационной структуры является возможность:

- а) выпуска наиболее качественной продукции, удовлетворяющей высшим требованиям мирового уровня;
- б) получения быстрых прибылей;
- в) создания дополнительных рабочих мест;
- г) наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при минимальных затратах ее функционирования.

5. Для оценки эффективности управления могут использоваться такие показатели, как отношение:

- а) затрат на содержание аппарата управления ко всем издержкам организации;
- б) численности управленческих работников к общей численности всего персонала организации;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

6. Обобщающими показателями экономической эффективности в широком смысле могут быть:

- а) степень выполнения заказов потребителей;
- б) доля объема продаж организации на рынке;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

7. Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

- а) доля решений, принятых по предложению работников организации;
- б) численность сотрудников, привлеченных к разработке управленческого решения;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

8. Особое значение при оценке эффективности управления придается:

- а) исключению неожиданностей;
- б) выявлению закономерностей;
- в) поиску условностей;
- г) взаимосвязям показателей.

9. Оценка эффективности управления производится в:

- а) абсолютном измерении;
- б) относительном измерении;
- в) долларах (\$);
- г) евро (€).

10. При оценке эффективности управления целесообразно применять:

- а) теоретико-вероятностные модельные знания;
- б) накопленную в результате наблюдения исходную экономико-статистическую информацию;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

11. Срок окупаемости издержек управленческого характера можно определить по формуле:

- а) $\frac{V \text{ затр.}}{\text{Эк. эфф.}}$;
- б) $\frac{\text{Эк. эфф.}}{V \text{ затр.}}$;
- в) $\frac{V \text{ затр.} \cdot 100\%}{\text{Эк. эфф.}}$;
- г) $\frac{\text{Эк. эфф.} \cdot 100\%}{V \text{ затр.}}$.

12. Ограничение сроков окупаемости издержек управленческого характера на современном этапе развития экономики России прежде всего обуславливают:

- а) финансовые риски;
- б) кредитные риски;
- в) страховые риски;
- г) инфляция.

13. Следующие издержки управленческого характера подлежат рациональной минимизации:

- а) на электроэнергию;
- б) на топливо;
- в) на рекламу;
- г) налоговые платежи.

14. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (Э_e) можно определить по следующей формуле:

- а) $(C_1 + C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot Z_{ед}$;

- б) $(C_1 - C_2) \cdot B_2 + E_n \cdot Z_{ед}$;
- в) $(C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot Z_{ед}$;
- г) $(C_1 + C_2) \cdot B_2 + E_n \cdot Z_{ед}$.

15. Коэффициент эффективности совершенствования управления (K_3) рассчитывают по формуле:

- а) $\frac{\Delta r}{\Delta y}$;
- б) $\frac{\Delta y}{\Delta r}$;
- в) $\frac{\Delta r}{\Delta y \cdot 100\%}$;
- г) $\frac{\Delta y \cdot 100\%}{\Delta r}$.

Изложите развёрнутый ответ на следующие (16-25) вопросы:

- 16. Какими ключевыми терминами выражается понятие эффективности управления в англоязычной научной литературе?
- 17. Как определяется эффективность управления?
- 18. В чем принципиальное отличие эффективности процесса управления от эффективности механизма управления?
- 19. Почему при оценке эффективности менеджмента в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий по научной организации управленческого труда, а не управления в целом?
- 20. Какие обобщающие показатели используются для оценки экономической эффективности управления организацией?
- 21. Какие обобщающие показатели используются для оценки социальной эффективности управления организацией?
- 22. Какие Вы знаете частные показатели экономической эффективности управления организацией?
- 23. Какие Вы знаете частные показатели социальной эффективности управления организацией?
- 24. Что Вы знаете о классификации системы показателей оценки эффективности аппарата управления на три взаимосвязанные группы?

25. Какие Вы знаете частные методики определения эффективности управления организацией?

26. Экономические аспекты эффективности управления противоречат социальным:

- а) да
- б) нет

27. Социальная эффективность определяется отношением показателей отражающим ее результат к затратам, необходимым для его достижения:

- а) да
- б) нет

28. Методика расчёта экономического эффекта зависит и от нюансов системного подхода, которые можно игнорировать:

- а) да
- б) нет

29. Целесообразно ли определять эффективность мероприятий, проводимых на «входе» в «процесс производства» и на «выходе»?

- а) да
- б) нет

30. Эффективность функционирования организации - это эффективность управления в узком смысле?

- а) да
- б) нет

Практикум

1. Контрольные вопросы

- 9.1.1. Что представляет собой эффективность управления?
- 9.1.2. Каковы основные понятия эффективности управления?
- 9.1.3. В чем суть оценки социальной эффективности управления, а в чем – экономической?

2. Дискуссионные вопросы

- 9.2.1. Расскажите о показателях эффективности управления и подходах к их определению. Какие сложности Вы испытывали при подходах к их определению?
- 9.2.2. Изложите частные методики оценки эффективности управления. Прокомментируйте Ваш ответ.
- 9.2.3. Корректно ли сравнивать и оценивать эффективность работы руководителей высшего, среднего и низового уровней? Поясните Вашу позицию.
- 9.2.4. Возможно ли, по Вашему мнению, оценить эффективность управления, если информация, которой Вы располагаете, включает разнонаправленные показатели. Прокомментируйте Ваше решение, конкретизировав вопрос.

3. Учебные ситуации

9.3.1. (29) В машиностроительной организации стоимость единицы управленческой работы до внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (оплата трудовых затрат) составляла 10 условных единиц (у.е.), а после внедрения этих мероприятий – 8 у.е. Годовой объем работ после внедрения мероприятий в натуральном выражении составил 10 тыс. единиц. Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности установлен равным 0.15. Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, 320 у.е.

Требуется:

1. Рассчитать годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда;
2. Определить нормативный срок окупаемости мероприятий.
3. Сделать выводы и комментарий.

9.3.2. (30) В кондитерском акционерном обществе годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий по научной организации управленческого труда составил 1078 у.е., а затраты, на мероприятия по совершенствованию управления – 1012 у.е.

Определите коэффициент эффективности управления. Сделайте выводы и комментарий.

Основные вводы, понятия, определения

Эффективность управления всегда является относительной величиной и представляет собой характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы. Эффективность управления отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и (или) её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

Основными понятиями эффективности управления считаются следующие:

1. Эффективность процессов управления, протекающих в организации и отражающих динамизм организационной системы. Ключевым процессом является коммуникация. А центральную роль в совокупности всех организационных процессов играет принятие решений;

2. Эффективность всей системы управления организации в целом и на различных ее уровнях, эффективность функционирования внутренней среды организации: эффективность управления производством, отделами планирования, маркетинга, финансов, снабжения, НИОКР, кадров, техническим, бухгалтерией, комиссией по разрешению конфликтов и т.д.;

3. Эффективность функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля;

4. Эффективность взаимодействия с деловым и фоновым окружением.

В менеджменте различают следующие виды эффективности:

5. Социальная эффективность;
6. Экономическая эффективность.

Суть социальной эффективности в степени максимально возможного удовлетворения различных потребностей людей. Суть экономической эффективности в степени максимально возможной окупаемости затрат. Результат деятельности организации должен превышать затраты, связанные с получением этого результата.

Оформление по стандарту

Задания по теме 9 включают:

Контрольные вопросы по теме 9 – 3 шт.

Дискуссионные вопросы по теме 9 – 4 шт.

Учебные ситуации по теме 9 – 2 шт.

Контрольные вопросы по теме 9

- **Постановка задания**

Контрольные вопросы по теме 9 размещены в СДО Кампус в форуме «Контрольные вопросы по теме 9».

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – краткий ответ (не более 200 символов) на каждый вопрос в форуме «Контрольные вопросы по теме 9» до начала аудиторного занятия по теме 9 (см. Календарный план курса).

Ответы на вопросы в форуме следует размещать, кликнув на символ «Ответить». Ваш ответ должен появиться в «дереве сообщений» под соответствующим вопросом. НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ КНОПКУ (создать) ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОПРОСЫ.

- **Способ передачи результатов**

Ответы на вопросы размещайте всей группой в форуме «Контрольные вопросы по теме 9».

Таблица 1

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы по теме 9

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1 из 3	4	2 или 3 из 3	6

Таблица 1 (окончание)

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
2. Ответы размещены под вопросами (в «дереве сообщений»)	да	1	-	-

Дискуссионные вопросы по теме 9

- **Постановка задания**

Дискуссионные вопросы будут устно обсуждаться на семинаре по теме 9. Вам необходимо подготовиться к беседе по данным вопросам.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – обоснованная позиция по каждому вопросу, озвученная во время аудиторного занятия по теме 9 (см. Календарный план курса); в ходе семинара Вы будете отвечать на вопросы в случайном порядке; каждый студент должен успеть ответить на 1 или 2 вопроса.

Ваша позиция должна быть основана на цитатах из учебных материалов по теме 9.

- **Способ передачи результатов**

Вам необходимо устно изложить и обосновать свою позицию в ходе аудиторного занятия по теме 9.

Таблица 2

Шкала оценки ответов на дискуссионные вопросы по теме 9

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Количество правильных ответов	1	10	2 и более	13
2. Обоснованность ответов (использование цитат из учебных материалов)	есть	2	-	-
3. Использование дополнительных источников	-	-	1 источник и более	5

Учебные ситуации по теме 9. Вариант 29 или 30

- **Постановка задания**

Учебные ситуации по теме 9 рассматриваются Вами самостоятельно.

- **Требования по оформлению результатов**

Ожидаемый результат – файл с отчетом по выполненной одной ситуации, оформленный по ШАБЛОНУ №__ (см. в Библиотеке СДО Кампус), высланный тьютору через Обмен файлами СДО Кампус до начала зачетной сессии (см. Календарный план курса); Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 9».

Шаблон отчета (Титульная страница. Список основных разделов) – см. в Библиотеке СДО Кампус. Общий объем Вашего текста в отчете по теме 9 – не более 1 страницы (3000 знаков).

- **Способ передачи результатов**

Готовый отчет пересылается тьютору через Обмен файлами СДО Кампус. Заголовок сообщения с файлом должен содержать название группы, номер темы и номер учебной ситуации, например «Отчет_ФИО_ДЭФ-102_Учебная_ситуация_9.3.2(30)». Вы можете обсуждать учебные ситуации с другими студентами в форуме «Учебные ситуации по теме 9».

Таблица 3

Шкала оценки ответов на учебные ситуации по теме 9

Критерии	Параметры и баллы			
	Обязательные параметры	Балл	Рекомендуемые параметры	Балл
1. Файл отчета оформлен по шаблону	да	1	-	-
2. Файл отправлен в срок	да	2	-	-
3. Объем текста не превышает требований	-	-	да	2
4. Ответ имеет обоснование (количество ссылок и цитат)	3	2	5	4
5. Ответ уникален (нет повторов и аналогов в отчетах других студентов)	-	-	да	4

Методические рекомендации по выполнению курсовой и контрольной работ

1. Цель рекомендаций и положения ГОСТа

Целью методических рекомендаций по выполнению курсовых работ является помощь студентам в осуществлении этой серьезной работы.

Методические рекомендации способствуют квалифицированному выбору студентом темы курсовой работы, определяют общие требования, предъявляемые к данному виду деятельности, указывают последовательность её подготовки, требования к архитектонике, содержанию и оформлению.

В процессе разработки методических указаний были учтены положения ГОСТ 7.32-91 «Системы стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет по научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления»; ГОСТ 7.1-2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления»; ГОСТ 7.80-2000 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления»; ГОСТ 7.82-2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов: Общие требования и правила составления»; ГОСТ 1.5-92 «Государственная система стандартизации. Построение, изложение, оформление и содержание стандартов»; ГОСТ Р.6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Методическими указаниями закреплена система контроля графика выполнения курсовой работы и консультаций каждого студента на всех этапах работы над избранной темой со стороны научного руководителя.

2. Общие положения и порядок выбора темы курсовой работы

Курсовая работа является формой контроля над обучением студента по избранной им специальности.

Цели курсовой работы:

- Систематизация теоретических знаний, практических умений, приобретенных студентом при изучении специальных дисциплин;
- Закрепление навыков владения методиками исследования, экспериментирования, моделирования и проектирования;
- Определение степени подготовленности студента к самостоятельной работе.

Главные задачи курсовой работы:

1. Теоретическое обоснование и раскрытие сущности, понятий, закономерностей, принципов, основных категорий, явлений и проблем по избранной теме;
2. Анализ собранного материала и его обработка в соответствии с экономико-статистическими, организационно-распорядительными, социально-психологическими методами менеджмента и различными методиками.
3. Поиск и обоснование путей дальнейшего совершенствования эффективности деятельности объекта исследования по конкретному направлению избранной темы.
4. Разработка научно обоснованных выводов, предложений по выявлению и мобилизации резервов роста экономической и социальной эффективности конкретного объекта исследования.

Курсовая работа должна отражать знание студентом:

- Правовой основы управленческой деятельности;
- Фундаментальных исследований по теме;
- Публикаций ведущих специалистов по теме;
- Другой учебной и научной литературы по теме.

Студент должен показать умение осуществлять аналитическую оценку концепций различных авторов и умело применять разные методы анализа фактического материала по теме курсовой работы (Приложение 1).

Тему курсовой работы студент выбирает самостоятельно, руководствуясь:

1. Интересом к проблеме;
2. Практическим опытом;
3. Возможностью получения конкретной информации;
4. Доступом к специальной литературе и Интернет-ресурсам.

Студент может предложить свою тему курсовой работы, помня, что основным требованием является ее научная и практическая значимость и актуальность, а так же соответствие специализации и направлениям научно-исследовательской работы научного руководителя, с которым она обязательно предварительно согласовывается.

3. Порядок работы с источниками и литературой

Работа с источниками и литературой должна начинаться еще в процессе выбора темы. Она приобретает важнейшее значение после согласования плана курсовой работы.

Студент, как правило, подбирает требуемую литературу самостоятельно. Роль научного руководителя заключается, в основном, в рекомендациях и советах по отбору источников и видов публикаций.

При работе с источниками в первую очередь изучаются законы Российской Федерации, постановления Правительства РФ, другие нормативные акты, основополагающие источники.

Затем изучается научная и специальная литература по проблеме исследования, изданная в России и за рубежом. При наличии нескольких изданий по определенной проблеме целесообразно избрать более позднее издание (примерно за последние 3-4 года до написания курсовой работы), отражающее окончательно сложившуюся точку зрения.

Завершающей стадией является ознакомление с официальными материалами статистики как документальной основой анализа и сопоставления данных по проблеме исследования.

Широта и полнота изучения источников и литературы, умение выделить необходимое, главное, сопоставление и анализ различных фактических и статистических данных, сравнение данных, характеризующих развитие российского и зарубежного менеджмента – важнейший показатель качества исследований студента и навыков работы с литературой.

4. Порядок сбора и обработки первичной информации

Сбор первичной информации (фактического материала) осуществляется, как правило, в процессе производственной практики и является ответственным этапом подготовки курсовой работы. Ее качество, объективность выводов во многом будет зависеть от того, насколько правильно и полно подобран и проанализирован фактический материал по теме исследования и деятельности объекта изучения.

Только изучение многих (порой противоречивых) фактов, их сопоставление и анализ позволяют выявить закономерности, основные тенденции развития исследуемого явления или объекта, их логические взаимосвязи, а также экономическое и правовое значение динамики развития. Приводимые факты и цифровой материал должны быть достоверны.

В работе студенту необходимо выявить и изложить основные тенденции изучаемых процессов и явлений, подкрепить их наиболее типичными примерами и практическими расчетами, а также обосновать применяемые методы исследования и выбрать наиболее эффективные методики анализа.

Систематизация, анализ и обработка первичной информации предполагают широкое использование в курсовой работе таблиц, диаграмм, графиков, схем, которые не только способствуют наглядности приводимого на страницах работы материала, но и убедительно раскрывают суть исследуемых явлений и процессов.

Сбор и обработка первичной информации (фактического материала) является самым трудоемким этапом в подготовке курсовой работы, поэтому этот этап должен быть под особым вниманием студента и научного руководителя.

В целях ускорения обработки и систематизации первичной информации рекомендуется широко использовать различные методы и современные компьютерные технологии.

Курсовая работа — важная составляющая учебного процесса. Она показывает умение студента работать самостоятельно, способствует более углубленному изучению одной из девяти глав менеджмента.

5. Основные этапы выполнения курсовой работы:

1. Выбор темы и окончательное ее формулирование (см. Приложение 1);
2. Подбор и составление списка научной литературы, включая Интернет-ресурсы (не менее семи источников);
3. Определение структуры курсовой работы (содержание, список использованной литературы, включая Интернет-ресурсы, введение, основная часть: от 2^х до 5 глав, с разбивкой каждой главы на 2–5 параграфов; заключение, приложения).

4. Согласование с научным руководителем результатов выполнения первых трех этапов;
5. Сбор необходимой научной информации, ее обработка, анализ собранной и проштудированной информации;
6. Написание введения (актуальность темы, ее значение в современных условиях России, цель Вашей работы, задачи, объект и предмет изучения);
7. Подготовка основной части (глав и параграфов);
8. Заключение – формулировка рекомендаций, выводов, самого интересного из всей работы (1-2 стр.) и двух приложений, можно и больше;
9. Оформление курсовой работы на компьютере в соответствии с установленными требованиями (примерно 20–25 стр., 14 шрифтом, через 1,5 межстрочных интервала);
10. Подготовка к защите (умение рассказать самое главное и показать презентацию (не менее 10 слайдов), защита курсовой работы и двух или более приложений к ней:
 1. Должностная инструкция (на избранную Вами должность);
 2. Самоконтроль Вашего рабочего времени, затраченного на получение знаний в МЭСИ.

По желанию студента могут быть и другие приложения.

Курсовая работа должна быть завершена и представлена научному руководителю по графику, но не позднее, чем за 4 недели до окончания семестра.

При оформлении курсовой работы следует обратить внимание на эстетичность. Название каждой главы и параграфа следует выделять более крупным и жирным шрифтом или другим цветом, не забывая чаще начинать абзац с красной строки. Каждую главу надо писать с новой страницы, а параграф – нет.

Включать в текст схемы, графики, таблицы, обязательно указывая в ссылке, откуда заимствована та или иная информация, например [1, www.gov.ru].

Излагать материал следует ясным, четким и свойственным Вам лично литературным языком.

Несколько подробнее рассмотрим содержание курсовой работы.

6. Содержание курсовой работы

Курсовая работа должна включать:

1. Титульный лист, оформленный в соответствии с установленными требованиями (Приложение 2);
2. Оглавление;
3. Введение;
4. Разделы (главы) и подразделы;
5. Заключение;
6. Список использованных источников и литературы;
7. Приложения.

Приложения в общий объем работы не входят.

Оглавление включает введение, наименования разделов (глав), подразделов, заключение, список источников и литературы, приложения с указанием номера их начальной страницы (Приложение 3).

Во ВВЕДЕНИИ:

1. Обосновывается актуальность избранной темы;
2. Формулируется цель и задачи курсовой работы;
3. Определяется степень научной новизны и разработанности проблемы исследования на данный момент времени;
4. Формулируется объект и предмет исследования;
5. Определяются хронологические границы исследуемой проблемы;
6. Дается характеристика информационной базы;
7. Аргументируется принятая в работе методика исследования, анализа, проектирования и обработки материала;
8. Дается обзор источников и соответствующей отечественной и зарубежной литературы с анализом авторских концепций по исследуемой проблеме. (В курсовой работе теоретического характера обзор источников и литературы может быть выделен в специальный раздел);
9. Дается краткая характеристика структуры курсовой работы.

Введение – это визитная карточка, реклама курсовой работы. Объем введения должен составлять примерно 5-10% от общего объема работы.

1. Цель исследования – это конечный результат выполнения курсовой работы.

2. Задачи – это пути (что надо сделать) для достижения цели исследования.

3. Предмет исследования – это та проблема (процесс), на которую направлено исследование.

4. Объект исследования – организация, предприятие, отрасль и т.д., на примере функционирования и развития которого делается исследование.

СОДЕРЖАНИЕ курсовой работы (главы, подразделы, их количество) определяется ее темой и направлением исследования (теоретическая или прикладная).

I. В курсовых работах, представляющих теоретическое исследование, можно описать:

1. Историю развития проблемы исследования;
2. Раскрыть понятие и сущность изучаемого явления;
3. Уточнить формулировки;

4. Рассмотреть существующие методические подходы к анализу данной проблемы и др.

Рекомендуется: остановиться на тенденциях развития тех или иных процессов; рассмотреть дискуссионные вопросы по теме исследования и альтернативные взгляды разных авторов. Желательно не просто пересказать существующие в экономической, юридической и управленческой литературе точки зрения, а творчески осмыслить и проанализировать их. В работе следует обосновать собственную концепцию автора курсовой работы и аргументировать научную, экономическую, социальную и управленческую ценность результатов исследования.

II. В курсовой работе, являющейся научно-обоснованной разработкой прикладной проблемы исследования, следует представить:

1. Характеристику объекта исследования;
2. Провести анализ собранного материала в рамках избранной темы;
3. Обосновать эффективность полученных результатов;
4. Дать рекомендации по их практическому применению на данном объекте или в отрасли.

Как правило, все содержание курсовой работы включает два модуля: теоретическая часть, в которой подробно рассматриваются теоретические аспекты проблемы (теории, методы, методики, пока-

затели, оценка эффективности и т.д.) и практическая часть, в которой дается анализ практики деятельности конкретного предприятия по данной проблеме исследования.

Количество разделов (глав) курсовой работы определяется студентом с научным руководителем с учетом избранной темы.

Изложение содержания работы должно быть строго логичным. Особое внимание следует обратить на логический переход от одной главы к другой.

Каждый раздел (глава) работы должен заканчиваться выводами.

Объем содержательной части работы составляет примерно 70-80% общего объема работы (примерно 25-30% - теоретическая часть).

При цитировании источников и литературы по тексту работы внизу страницы делается подстрочная ссылка (с указанием автора, названия, города, издательства, года издания и номера страницы цитаты).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ подводит итог решения тех задач, которые были поставлены в курсовой работе. В нем следует сформулировать:

1. Выводы;
2. Привести данные об экономической эффективности от внедрения рекомендаций или о научной ценности решаемых проблем;
3. Указать перспективы дальнейшей разработки темы.

Объем заключения составляет примерно 5-10% от общего объема работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ включает источники и литературу, которыми пользовался автор при изучении темы и написании курсовой работы.

Список имеет следующую структуру с обязательным заголовком для каждого раздела.

1. Источники

Делятся на два подраздела: опубликованные и неопубликованные.

1.1. Опубликованные источники

В состав опубликованных источников могут быть включены законодательные и нормативные документы РФ. Эти документы должны систематизироваться по значимости, а внутри каждой выделенной группы документов – по хронологии.

Нормативно-методические документы:

1. Стандарты;
2. Методические рекомендации;
3. Указания;
4. Правила;
5. Инструкции и т.д.

располагаются в пределах каждой группы документов – по хронологии. Публикации документов располагаются по алфавиту их названий. Источники и литература на иностранных языках указываются на языке оригинала и приводятся в каждом разделе (подразделе) списка после кириллического алфавитного ряда. Электронные ресурсы (например, CD-ROMы, статьи из электронных журналов, электронные книги) помещаются в соответствующий раздел списка в едином алфавитном ряду. Названия сайтов с адресами ресурсов Интернета выделяются в отдельный список. Сведения для описания электронных изданий берутся с домашней страницы сайта или с титульного экрана.

1.2. Неопубликованные источники

В состав неопубликованных источников включаются:

1. Устав предприятия;
2. Учредительные документы;
3. Бухгалтерская отчетность и прочее (по алфавиту названий).

В подраздел могут быть включены отчеты о НИР (по годам изданий), неопубликованные переводы (по алфавиту фамилий авторов или названий), а также архивные документы (по алфавиту названий архивов с указанием номеров и названий фондов, номеров описей и дел).

2. Литература

Монографии, статьи, рецензии, авторефераты, электронные ресурсы располагаются в алфавите ФИО авторов или заглавий. В описании статей обязательно указываются ФИО авторов, название статьи, название журнала или сборника, где они опубликованы, год, номер и страницы, в других позициях литературы указывается также общее количество страниц в публикации.

3. Справочные и информационные издания

Энциклопедии с указанием статей, словари, путеводители, справочники и т.п. – по алфавиту и со всеми необходимыми реквизитами.

Список использованной литературы должен быть составлен в алфавитном порядке и так, как значится этот источник на второй странице любой книги. Необходимо использовать периодическую литературу: газеты и журналы, например:

1. Менеджмент в России и за рубежом.
2. Политические исследования.
3. Проблемы теории и практики управления.
4. Человек и труд.
5. Управление персоналом.
6. Экономист.
7. Эксперт.

При затруднениях в написании и оформлении курсовой работы студент может обращаться к научному руководителю за консультацией. Однако научный руководитель не является ни соавтором, ни редактором курсовой работы. Он может обратить Ваше внимание на недостатки, что-то посоветовать, но решение по их выполнению остается за автором – студентом!

Курсовая работа, не удовлетворяющая требованиям, возвращается студенту на доработку и не допускается к защите.

Одобренная научным руководителем курсовая работа защищается строго в установленный срок.

Во время защиты студент демонстрирует презентацию (в формате PowerPoint; заголовок слайда – не более 5 слов; шрифт 20 и более; обязательны рисунки, схемы, возможны таблицы, на которых шрифт не менее 12;) своей курсовой работы, комментирует то, что он считает необходимым, отвечает на вопросы научного руководителя и любого, желающего задать вопрос, из присутствующих на защите.

По презентации и ответам на вопросы научный руководитель оценивает знание, умение, навыки публично выступать и аргументировано отстаивать свою точку зрения. Оценка проставляется в экзаменационную ведомость, зачетную книжку и при успешном окончании университета (МЭСИ) вносится во вкладыш диплома об окончании ВУЗа.

Приложение 1

Тематика курсовых работ, рефератов или эссе по дисциплине «Менеджмент»

1. Эволюция концепций менеджмента.
2. История развития практического менеджмента.
3. Особенности российского менеджмента.
4. Сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.
5. Значение менеджмента как вида практической деятельности.
6. Тенденции циклического развития организации на конкретном примере.
7. Стратегическое управление организацией.
8. Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации как динамичный процесс и межгрупповое взаимодействие на конкретном примере.
9. Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм.
10. Стратегическое планирование как условие выживания и усиления конкурентных позиций организации на рынке на конкретном примере.
11. Виды организационных структур управления и принципы проектирования структуры управления организацией на конкретном примере.
12. Делегирование полномочий и ответственность.
13. Содержательные теории мотивации и их отличие от процессуальных.
14. Наиболее яркие представители теорий мотивации и анализ их трудов.
15. Контроль как функция менеджмента и его эффективность.
16. Тенденции применения различных методов менеджмента.
17. Экономико-статистические методы в маркетинге и менеджменте торговых организаций.
18. Совершенствование организационно-распорядительных методов менеджмента.
19. Проблемы применения социально-психологических методов менеджмента на конкретном примере.
20. Принятие решений как важнейшая часть любой управленческой деятельности на конкретном примере.
21. Требования к решениям и их систематика.

22. Разработка управленческого решения с применением теории проектирования экспериментов.
23. Теория и методы принятия решений.
24. Оценка эффективности решений.
25. Социальная и экономическая эффективность управленческих решений на конкретном примере.
26. Принципы управления персоналом организации.
27. Особенности подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов-маркетологов на конкретном примере.
28. Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда специалистов-маркетологов на конкретном примере.
29. Модель менеджера торговой организации.
30. Креативное образование современного маркетолога на конкретном примере.
31. Формы власти и влияние.
32. Личностные и организационные источники власти.
33. Основные теории лидерства и практические навыки менеджера.
34. Самоменеджмент.
35. Органические функции руководителя.
36. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям на конкретном примере.
37. Основы концепции конфликта и управление конфликтной ситуацией на конкретном примере.
38. Причины конфликтов и их роль в управлении организацией.
39. Процессуальные характеристики конфликта.
40. Природа и классификация стрессов.
41. Управление стрессами: эффекты и парадоксы на конкретном примере.
42. Сущность управления изменениями в организации.
43. Сохранение конкурентоспособности лучшими организациями в результате эффективного управления изменениями на конкретном примере.
44. Социальная эффективность управления организацией на конкретном примере.
45. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.
46. Частные методики определения эффективности управления.
47. Оценка эффективности управления организацией.
48. Современный менеджер и его креативное образование.
49. Интернет-инкубатор как новая для России форма организации.
50. Управление корпорацией в условиях доминирования инсайдеров.

Приложение 2

Образец оформления
титульного листа

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНО-
МИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра общего менеджмента и статистики фирм

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине «Менеджмент» на тему № 48:
«КРЕАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА»

Исполнитель:	_____	
	личная подпись	Зажигин Василий
Студент группы ДЭФ-201	«__»_____2007г.	Сергеевич
Научный руководитель	_____	
кандидат экономических	личная подпись	Гусева
наук, доцент	«__»_____2007г.	Елена Петровна

Москва 2007

Приложение 3

Образец оформления оглавления
курсовой работы по теме 48
«Креативное образование
современного менеджера»

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Содержание и особенности креативного образования	4
1.1. Значение креативного образования менеджера в России.....	4
1.2. Особенности российского креативного образования.....	6
Глава 2. Отличительные признаки креативного образования	9
2.1. Системное построение образовательного процесса	9
2.2. Технология образовательного процесса	12
2.3. Методы получения знаний будущим менеджером	14
2.4. Достаточная фундаментальная подготовка. менеджера.....	15
2.5. Необходимость креативного образования менеджера.....	16
Глава 3. Формулы образования и креативные роли в профессиональной деятельности менеджера	22
3.1. Формулы образования современного менеджера	22
3.2. Креативные роли в профессиональной деятельности менеджера.....	23
Заключение	24
Список использованных источников и литературы.....	25
Приложение	27

Краткие методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Контрольная работа выполняется с целью проверки знаний, умений и навыков студента по менеджменту. Она включает два теоретических вопроса и два вопроса теста из разных тем курса. Ответы на теоретические вопросы должны показать, как глубоко знает студент сущность конкретной темы, способен ли он ясно, четко, верно и коротко формулировать свои знания и навыки.

1. Начинать выполнение контрольной работы необходимо с изучения учебно-практического пособия по менеджменту, прежде всего, «Учебного пособия», а также Интернет-ресурсов по конкретным темам.

2. Ответы на теоретические вопросы должны быть конкретны, не выходить за рамки темы, содержать необходимые схемы, графики, цифровую информацию с обязательными ссылками на использованную литературу.

3. Правильные, по Вашему мнению, ответы на вопросы теста следует выделить жирным шрифтом. Если Вы считаете нужным, можно сделать пояснение, то есть аргументировать Ваш ответ.

4. Создается контрольная работа на той же дискете, что и курсовая работа. Обязательно с новой страницы:

1 строчка. Название дисциплины и вариант №.

2 строчка. Вопрос 1. Вы переносите его формулировку и тут же отвечаете на него, указывая первоисточники.

После окончания ответа на первый вопрос формулируете Вопрос 2 и отвечаете на него, указав первоисточники. Потом отвечаете на вопросы теста, переписывая их и альтернативные варианты, выделив верный ответ жирным шрифтом.

Последняя строчка – дата, ФИО и № группы.

5. Готовую контрольную работу только на дискете сдаете преподавателю на проверку согласно графику. После одобрения преподавателем защищаете ее вместе с курсовой работой.

Проведение итогового контроля

Варианты контрольной работы

Вариант 1

1. **Вопрос.** Охарактеризуйте основные школы менеджмента.
2. **Вопрос.** Дайте два определения власти, например, М. Мескона и Дж. К. Гэлбрэйта.
3. **Тест.** Коммерческие организации – это:
 - а) потребительские кооперативы;
 - б) унитарные предприятия;
 - в) ассоциации;
 - г) фонды.
4. **Тест.** Решение в менеджменте – это:
 - а) выбор альтернативы;
 - б) концентрированное выражение процесса управления;
 - в) верно (а+б);
 - г) нет верного ответа.

Вариант 2

1. **Вопрос.** Раскройте содержание трех моделей российского менеджмента.
2. **Вопрос.** Какие формы власти вы знаете? В чем суть каждой?
3. **Тест.** Автором книги «Принципы научного управления» был:
 - а) А. Смит;
 - б) Д. Рикардо;
 - в) Ф. Тейлор;
 - г) Ф. Хедоури.
4. **Тест.** Обобщающими показателями экономической эффективности в широком смысле могут быть:
 - а) степень выполнения заказов потребителей;
 - б) доля объема продаж организации на рынке;
 - в) верно (а+б);
 - г) нет верного ответа.

Вариант 3

1. Вопрос. Сколько жизненных циклов развития организации выделяют в современной литературе по менеджменту? Перечислите типы организаций.

2. Вопрос. Какую роль играет харизма и что это такое?

3. Тест. Закономерность появления в России термина «менеджмент» специалисты связывают с:

- а) реформированием нашей экономики;
- б) вхождением России в зону стран развитой рыночной экономики;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

4. Тест. Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

- а) доля решений, принятых по предложению работников организации;
- б) численность сотрудников, привлеченных к разработке управленческого решения;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

Вариант 4

1. Вопрос. Как называется первый этап жизненного цикла организации? Что он характеризует?

2. Вопрос. Дайте определение понятия «самоменеджмент».

3. Тест. Главным продолжателем, развившим идеи основателя школы научного менеджмента, считают:

- а) Ф. Тейлора;
- б) А. Файоля;
- в) Э. Мэйо;
- г) М. Мескона.

4. Тест. Особое значение при оценке эффективности управления придается:

- а) исключению неожиданностей;
- б) выявлению закономерностей;

- в) поиску условностей;
- г) взаимосвязи показателей.

Вариант 5

1. **Вопрос.** Что характеризует тип организации, находящейся между эксплерентом и виолентом?
2. **Вопрос.** Охарактеризуйте основные принципы самоменеджмента.
3. **Тест.** Существенным фактором повышения результативности российского менеджмента является:
 - а) прирост важнейших технико-экономических показателей;
 - б) удвоение ВВП на душу населения к 2010 году по сравнению с 2002 г.;
 - в) экономическое возрождение России;
 - г) специализация управления.
4. **Тест.** Оценка эффективности управления производится в:
 - а) абсолютном измерении;
 - б) относительном измерении;
 - в) долларах.
 - г) евро.

Вариант 6

1. **Вопрос.** Назовите пять межэтапных процессов перехода организации из одного состояния в другое. Дайте характеристику каждому.
2. **Вопрос.** Что такое конфликт?
3. **Тест.** Сколько % накопленного богатства, рассчитанного в мировом масштабе, составляет человеческий потенциал по оценкам специалистов, занимающихся проблемами исчисления национального богатства?
 - а) 47%;
 - б) 57%;
 - в) 67%;
 - г) 77%.
4. **Тест.** В менеджменте принятие решения – это:
 - а) систематизированный процесс;

- б) умение, развиваемое обучением и опытом;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

Вариант 7

1. Вопрос. Дайте классификацию групп организации. Какие факторы (минимум восемь) оказывают воздействие на результативность их деятельности?

2. Вопрос. Расскажите об эволюции теории и практических подходов и взглядов на конфликт.

3. Тест. Автором утверждения: «Критерием истины является опыт» считается:

- а) Абуль-Фарадж Бар Эбрей – сирийский мыслитель;
- б) Аристотель – древнегреческий мыслитель;
- в) Конфуций – китайский мыслитель;
- г) Томмазо Кампанелла – итальянский мыслитель.

4. Тест. Определение миссии организации связано с функцией менеджмента:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

Вариант 8

1. Вопрос. Охарактеризуйте маркетинговый, функциональный и воспроизводственно-эволюционный подходы при планировании.

2. Вопрос. Что такое управление конфликтом в организации?

3. Тест. Добровольное объединение граждан для совместной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов, возможно участие и юридических лиц – это:

- а) полные товарищества;
- б) товарищества на вере;
- в) акционерные общества;
- г) производственные кооперативы.

- 4. Тест.** Термин «запрограммированные» решения заимствован из языка:
- а) космонавтов;
 - б) прогнозистов;
 - в) юристов;
 - г) компьютерных технологий.

Вариант 9

- 1. Вопрос.** Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо?
- 2. Вопрос.** Изложите или нарисуйте схему подходов к изучению конфликтов в российском менеджменте.
- 3. Тест.** Коммерческие организации – это:
- а) потребительские кооперативы;
 - б) унитарные предприятия;
 - в) ассоциации;
 - г) фонды.
- 4. Тест.** Запрограммированные решения являются критерием:
- а) содержания;
 - б) продолжительности действия;
 - в) структурированности;
 - г) направленности.

Вариант 10

- 1. Вопрос.** Дайте определение понятия «мотивация».
- 2. Вопрос.** Какие отличительные характеристики имеет модель конфликта как процесса?
- 3. Тест.** Фоновое окружение организации – это:
- а) конкуренты;
 - б) поставщики;
 - в) потребители;
 - г) нет верного ответа.
- 4. Тест.** По содержанию самыми сложными в большинстве случаев являются решения:
- а) экономические;
 - б) социальные;

- в) организационные;
- г) инновационные.

Вариант 11

1. Вопрос. Из каких этапов состоит процедура контроля как функции менеджмента?

2. Вопрос. Расскажите об основных фазах, этапах и стадиях динамики конфликта.

3. Тест. Организация может оказывать непосредственное воздействие на окружение:

- а) фоновое;
- б) деловое;
- в) верно (а и б);
- г) нет верного ответа.

4. Тест. Экономические решения тесно взаимосвязаны, прежде всего, с решениями:

- а) инновационными;
- б) технологическими;
- в) организационными;
- г) социальными.

Вариант 12

1. Вопрос. Расскажите о важнейших особенностях экономико-статистических методов менеджмента.

2. Вопрос. Какие существуют границы конфликта и что они собой представляют?

3. Тест. Тип организации, находящийся на пике подъема, получил название:

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

4. Тест. Организационные решения тесно взаимосвязаны, прежде всего, с решениями:

- а) инновационными;
- б) технологическими;

- в) экономическими;
- г) социальными.

Вариант 13

1. Вопрос. Охарактеризуйте пять зон образца формуляра государственного статистического наблюдения, утвержденного постановлением Госкомстата России № 55.

2. Вопрос. Что представляет собой фасетная классификация конфликтов?

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

- а) пациентный;
- б) виолентный;
- в) коммутантный;
- г) леталентный.

4. Тест. Классификация решений на одно – и многоуровневые относится к:

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

Вариант 14

1. Вопрос. Какие основные показатели характеризуют товарооборот розничной торговли?

2. Вопрос. Назовите способы урегулирования конфликта и поясните их суть.

3. Тест. Термин «стратегия» означает составную часть военного искусства, представляющую ее высшую область в переводе с:

- а) латыни;
- б) греческого;
- в) английского;
- г) немецкого.

4. Тест. Первым этапом решения сложной проблемы считается:

- а) сбор релевантной информации;
- б) диагностика проблемы;

- в) составление списка всех альтернатив;
- г) выявление альтернатив.

Вариант 15

1. Вопрос. Когда и где зародились организационно-распорядительные методы менеджмента?

2. Вопрос. В чем заключается основная цель управления конфликтами?

3. Тест. Предметом стратегического управления не является решение проблем, связанных с:

- а) генеральными целями организации, ориентированными на будущее повышение эффективности ее деятельности;
- б) приобретением нового для организации технологического оборудования, приглашением более квалифицированных специалистов и т.п.;
- в) неконтролируемыми внешними факторами, главным образом, фонового окружения;
- г) нет верного ответа.

4. Тест. Релевантная информация для принятия решения – это информация:

- а) неуместная;
- б) Кассандры;
- в) отбираемая под конкретную задачу;
- г) нет верного ответа.

Вариант 16

1. Вопрос. Изложите три этапа научного метода в менеджменте, поясните их сущность.

2. Вопрос. Назовите четыре структурных метода разрешения конфликтов.

3. Тест. Группы в организации классифицируются на:

- а) формальные;
- б) неформальные;
- в) верно (а и б);
- г) нет верного ответа.

- 4. Тест.** Решения, исключающие самостоятельность и полностью направляющие деятельность подчиненных, называются:
- а) регламентирующие;
 - б) ориентирующие;
 - в) рекомендующие;
 - г) верно (а+б).

Вариант 17

- 1. Вопрос.** Какие общие проблемы нередко возникают при моделировании?
- 2. Вопрос.** Охарактеризуйте пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов.
- 3. Тест.** Преимущества наличия неформальных групп в организации – это:
- а) облегчение нагрузки на менеджмент;
 - б) улучшение коммуникаций;
 - в) снижение конфликтности;
 - г) верно (а+б+в);
 - д) нет верного ответа.
- 4. Тест.** Методы, построенные на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт, в российской научной литературе получили название:
- а) интуитивных методов;
 - б) методов «здравого смысла»;
 - в) методов научно-технического подхода;
 - г) нет верного ответа.

Вариант 18

- 1. Вопрос.** Расскажите о классификации основных социально-психологических методов менеджмента.
- 2. Вопрос.** Изложите или нарисуйте схему последовательности методики управления конфликтом через решение проблемы.
- 3. Тест.** Чтобы устранить негативное и усилить позитивное влияние неформальных групп, руководству не целесообразно:
- а) признать их существование;
 - б) учитывать мнение неформальных лидеров и членов группы;
 - в) привлекать неформальные группы к разработке и принятию решений;

- г) верно (а+б+в);
- д) нет верного ответа.

4. Тест. Для углубленной оценки эффективности принятых решений можно использовать методы основного массива, моментов, наименьших квадратов, которые называются:

- а) экономико-статистические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;
- г) нет верного ответа.

Вариант 19

1. Вопрос. Чем психоанализ отличается от эмпирических методов исследования проблемы?

2. Вопрос. В чем состоят особенности управления конфликтами?

3. Тест. Теория и практика менеджмента предлагают следующие виды формальных групп:

- а) рабочая (целевая);
- б) руководящая (командная);
- в) комитет (комиссия или совет);
- г) верно (а+б+в);
- д) нет верного ответа.

4. Тест. Понятие власти не может относиться к:

- а) индивиду;
- б) группе;
- в) организации;
- г) верно (а+б+в);
- д) нет верного ответа.

Вариант 20

1. Вопрос. Какие жизненно важные решения могут быть при выполнении функции организации?

2. Вопрос. Что Вы знаете об анализе поведения конфликтующих сторон и посредника?

3. Тест. Формальные группы всех видов не могут создаваться в следующих организациях:

- а) правительственных;

- б) религиозных;
- в) коммерческих;
- г) верно (а+б+в);
- д) нет верного ответа.

4. Тест. Определение власти как организационного процесса не подразумевает, что:

- а) власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя;
- б) между тем, кто использует власть и тем, кому она применяется, существует взаимосвязь;
- в) тот, к кому применяют власть, имеет определенную свободу действий;
- г) нет верного ответа.

Вариант 21

1. Вопрос. Приведите хотя бы три примера принятия решений при мотивации.

2. Вопрос. Опишите поведенческие характеристики пяти типов конфликтной личности.

3. Тест. Управленческим обследованием организации называется:

- а) стратегическое планирование;
- б) процесс диагностики внутренних проблем;
- в) процесс диагностики внешних проблем;
- г) верно (б+в).

4. Тест. Дж. Френч, Б. Рэйвен, К. Хейлс выделяют следующее число форм власти:

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 7.

Вариант 22

1. Вопрос. Что Вы знаете о возможных решениях при выполнении функции контроля?

2. Вопрос. Что такое стресс? Укажите причины стресса, выделив четыре организационных фактора.

3. Тест. Метод оценки стратегического положения и действий организации называется:

- а) SWOT-анализ;
- б) метод сценариев;
- в) метод ключевых вопросов;
- г) метод SPASE.

4. Тест. Форма власти, при которой работник выполняет рекомендации начальника потому, что так принято, называется:

- а) традиционной;
- б) законной;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

Вариант 23

1. Вопрос. Чем социальные решения отличаются от экономических?

2. Вопрос. Изложите или нарисуйте схему модели стрессовой реакции.

3. Тест. Решение об организационной структуре принимает:

- а) менеджер;
- б) главный бухгалтер;
- в) главный инженер;
- г) руководитель высшего звена.

4. Тест. Лидерство – это:

- а) отношение к человеку и влияние на него;
- б) стандартный набор характеристик;
- в) способность оказывать влияние;
- г) нет верного ответа.

Вариант 24

1. Вопрос. Что такое релевантная информация?

2. Вопрос. Как влияет стресс на достижение целей организации?

3. Тест. Процесс деления организации на отдельные блоки – это:

- а) централизация;
- б) департаментализация;
- в) децентрализация;
- г) коммерциализация.

4. Тест. Ранние реципиенты – это:

- а) лидеры, создавшие новшество;
- б) руководители, первыми купившие новшество;
- в) предприниматели, первыми освоившие новшество;
- г) нет верного ответа.

Вариант 25

1. Вопрос. Какова обобщенная схема реализации решения и оценки его эффективности?

2. Вопрос. Каковы основные причины возникновения стресса?

3. Тест. К бюрократическим структурам обычно относят:

- а) функциональные;
- б) проектные;
- в) дивизиональные;
- г) матричные.

4. Тест. Самоменеджмент – это:

- а) умение управлять собой;
- б) самоорганизация;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

Вариант 26

1. Вопрос. Постройте график зависимости между выгодой и затратами при реализации управленческого решения.

2. Вопрос. Сопоставьте стрессовый и нестрессовый стили жизни.

3. Тест. К адаптивным структурам относят:

- а) функциональные и линейные;
- б) дивизиональные;
- в) матричные и проектные;
- г) проектные и функциональные.

4. Тест. Авторами «управленческой решетки» являются:

- а) Портер и Лоулер;
- б) Блейк и Мутон;
- в) Мескон и Хедоури;
- г) Альберт и Тейлор.

Вариант 27

1. Вопрос. Какие методы можно использовать при углубленной оценке эффективности принятых решений?

2. Вопрос. Расскажите о модели последовательности успешного управления организационными изменениями.

3. Тест. Не существует организационных структур:

- а) органических;
- б) неорганических;
- в) построенных по продуктовому принципу;
- г) построенных по региональному принципу.

4. Тест. Книга, в которой опубликованы «Теория X» и «Теория Y», называется:

- а) «Научная организация труда»;
- б) «Роли человеческого и группового факторов»;
- в) «Человеческая сторона предприятия»;
- г) «Стили руководства».

Вариант 28

1. Вопрос. Каковы рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений?

2. Вопрос. В чем суть социальной эффективности управления, а в чем – экономической?

3. Тест. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) консервативности персонала организации;
- б) неправильной последовательности действий;
- в) авралов перестройки;
- г) недостатка ресурсов для проведения изменений.

4. Тест. «Теория X» предполагает, что:

- а) работа так же естественна, как игра для ребенка;
- б) средний человек стремится к ответственности;
- в) верно (а+б);
- г) средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

Вариант 29

1. Вопрос. Что относится к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом?

2. Вопрос. Расскажите о показателях эффективности управления и подходах к их определению.

3. Тест. К содержательной относится теория:

- а) ожиданий Врума;
- б) справедливости Адамса;
- в) Мак-Клелланда;
- г) модель Портера-Лоулера.

4. Тест. Референтная власть – это:

- а) харизма;
- б) форма власти, основанная на личных качествах руководителя;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

Вариант 30

1. Вопрос. Каковы основные виды деятельности специалистов-маркетологов?

2. Вопрос. Изложите частные методики определения эффективности управления.

3. Тест. Исключить отклонения от намеченных планов и инструкций позволяет контроль:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) заключительный;
- г) итоговый.

4. Тест. Руководство – это:

- а) способность и необходимость вести за собой сотрудников;
- б) социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

Вопросы к экзамену

1. Охарактеризуйте основные школы менеджмента.
2. Раскройте содержание трех моделей российского менеджмента.
3. Сколько жизненных циклов развития организации выделяют в современной литературе по менеджменту? Назовите типы организаций.
4. Как называется первый этап жизненного цикла организации? Что он характеризует?
5. Что характеризует тип организации, находящийся между эксплерентом и виолентом?
6. Назовите пять межэтапных процессов перехода организации из одного состояния в другое. Дайте характеристику каждому.
7. Дайте классификацию групп организаций. Какие факторы (минимум восемь) оказывают воздействие на результативность их деятельности?
8. Охарактеризуйте маркетинговый, функциональный и производственно-эволюционный подходы при планировании.
9. Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо?
10. Дайте определение понятия «мотивация».
11. Из каких этапов состоит процедура контроля как функция менеджмента?
12. Расскажите о важнейших особенностях экономико-статистических методов менеджмента.
13. Охарактеризуйте пять зон образца формуляра государственного статистического наблюдения, утвержденного постановлением Росстата.
14. Какие основные показатели характеризуют товароборот розничной торговли?
15. Когда и где зародились организационно-распорядительные методы менеджмента?
16. Назовите три этапа научного метода в менеджменте, поясните их сущность.
17. Какие общие проблемы нередко возникают при моделировании?
18. Расскажите о классификации основных социально-психологических методов менеджмента.

19. Чем психоанализ отличается от эмпирических методов исследования проблемы?
20. Какие жизненно важные решения могут быть при выполнении функции организации?
21. Приведите хотя бы три примера принятия решений при мотивации.
22. Что Вы знаете о возможных решениях при выполнении функции контроля?
23. Чем социальные решения отличаются от экономических?
24. Что такое релевантная информация?
25. Какова обобщенная схема реализации решения и оценки его эффективности?
26. Постройте график зависимости между выгодой и затратами при реализации управленческого решения.
27. Какие методы можно использовать при углубленной оценке эффективности принятых решений?
28. Каковы рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений?
29. Что относится к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом?
30. Каковы основные виды деятельности специалистов-маркетологов?
31. Дайте два определения власти, например, М. Мескона и Дж. К. Гэлбрэйта.
32. Какие формы власти вы знаете? В чем суть каждой?
33. Какую роль играет харизма и что это такое?
34. Дайте определение понятия «самоменеджмент».
35. Охарактеризуйте основные принципы самоменеджмента.
36. Что такое конфликт?
37. Расскажите об эволюции теории и практических подходов и взглядов на конфликт.
38. Что такое управление конфликтом в организации?
39. Изложите или нарисуйте схему подходов к изучению конфликтов в российском менеджменте.
40. Какие отличительные характеристики имеет модель конфликта как процесса?
41. Расскажите об основных фазах, этапах и стадиях динамики конфликта.
42. Какие существуют границы конфликта и что они собой представляют?

43. Что представляет собой фасетная классификация конфликтов?
44. Назовите способы урегулирования конфликта и поясните их суть.
45. В чем заключается основная цель управления конфликтами?
46. Назовите четыре структурных метода разрешения конфликтов.
47. Охарактеризуйте пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов.
48. Изложите или нарисуйте схему последовательности методики управления конфликтом через решение проблемы.
49. В чем состоят особенности управления конфликтами?
50. Что Вы знаете об анализе поведения конфликтных сторон и посредника?
51. Опишите поведенческие характеристики пяти типов конфликтной личности.
52. Что такое стресс? Укажите причины стресса, выделив четыре организационных фактора.
53. Изложите или нарисуйте схему модели стрессовой реакции.
54. Как влияет стресс на достижение целей организации?
55. Каковы основные причины возникновения стресса?
56. Сопоставьте стрессовый и нестрессовый стили жизни.
57. Расскажите о модели последовательности успешного управления организационными изменениями.
58. В чем суть социальной эффективности управления, а в чем – экономической?
59. Расскажите о показателях эффективности управления и подходах к их определению.
60. Изложите частные методики определения эффективности управления.

Итоговый тест

1. *Открытая система характеризуется:*

- а) самообеспечением;
- б) взаимодействием с внешней средой;
- в) независимостью от среды, окружающей систему;
- г) верно (б+в).

2. *Организация может оказывать непосредственное воздействие на окружение:*

- а) фоновое;
- б) деловое;
- в) верно (а и б);
- г) нет верного ответа.

3. *Управленческим обследованием организации называется:*

- а) стратегическое планирование;
- б) процесс диагностики внутренних проблем;
- в) процесс диагностики внешних проблем;
- г) верно (б+в).

4. *Решение об организационной структуре принимает:*

- а) менеджер;
- б) главный бухгалтер;
- в) главный инженер;
- г) руководитель высшего звена.

5. *Процесс воздействия на персонал с целью побуждения его к определенным действиям называется:*

- а) мотивацией;
- б) мотивированием;
- в) мотивационной тенденцией;
- г) мотивационной структурой.

6. *Исключить отклонения от намеченных планов и инструкций позволяет контроль:*

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) заключительный;
- г) итоговый.

7. *Экономико-статистические методы не осуществляются посредством:*

- а) сбора информации;
- б) обработки информации;
- в) характеристики обобщающих показателей и их анализа;
- г) нет верного ответа.

8. *Организационно-распорядительные методы менеджмента впервые разработали:*

- а) американцы;
- б) англичане;
- в) немцы;
- г) японцы.

9. *В хоторнских экспериментах использовались преимущественно методы:*

- а) экономико-статистические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;
- г) другие.

10. *Для углубленной оценки эффективности принятых решений можно использовать методы основного массива, моментов, наименьших квадратов, которые называются:*

- а) экономико-статистические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;
- г) нет верного ответа.

11. *В компетенцию службы персонала организации входит:*

- а) распределение властных полномочий;
- б) обучение персонала;
- в) изменение организационной структуры;
- г) управление конфликтами в организации.

12. *Книга, в которой опубликованы «Теория X» и «Теория Y», называется:*

- а) «Научная организация труда»;
- б) «Роли человеческого и группового факторов»;
- в) «Человеческая сторона предприятия»;
- г) «Стили руководства».

13. Руководство – это:

- а) способность и необходимость вести за собой сотрудников;
- б) социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации;
- в) верно (а+б);
- г) нет верного ответа.

14. Модель процесса успешного управления организационными изменениями разработал:

- а) Майкл Мескон;
- б) Майкл Альберт;
- в) Франклин Хедоури;
- г) Лэрри Грейнер.

15. Убеждение подчиненных принять новшество – это этап:

- а) подкрепления на основе положительных результатов;
- б) диагностики проблемных зон;
- в) нахождения нового решения;
- г) эксперимента с новым решением.

16. Оценка эффективности управления производится в:

- а) абсолютном измерении;
- б) относительном измерении;
- в) долларах (\$);
- г) евро (€).

17. Ограничение сроков окупаемости издержек управленческого характера на современном этапе развития экономики России прежде всего обуславливают:

- а) финансовые риски;
- б) кредитные риски;
- в) страховые риски;
- г) инфляция.

18. Новой управленческой парадигме в XXI в. соответствуют следующие принципы менеджмента:

- а) специализация труда;
- б) централизация;
- в) подчиненность личных интересов общественным;
- г) главный акцент делается на человека и на знания.

19. В дальнейшем в XXI в. по утверждению О.С. Виханского и А.И. Наумова будут преобладать следующие четыре наиболее важных фактора влияния на менеджмент:

- а) разделение труда, делегирование полномочий, корпоративный дух, вознаграждение персонала;
- б) дифференциация, способ соединения человека со средствами труда, доминирующим продуктом станет здоровье человека, усиление влияния культуры на менеджмент и акцент на управление разнообразием;
- в) делегирование полномочий, дифференциация, способ соединения человека со средствами труда, усиление влияния культуры на менеджмент;
- г) корпоративный дух, разделение труда, дифференциация, акцент на управление разнообразием.

20. Предметом стратегического управления не является решение следующих основных проблем, связанных с:

- а) генеральными целями организации, ориентированными на будущее повышение эффективности ее деятельности;
- б) приобретением нового для организации технологического оборудования, приглашением более квалифицированных специалистов и т.п.;
- в) неконтролируемыми внешними факторами, главным образом, фонового окружения;
- г) нет верного ответа.

21. Модель Лаймана Портера-Эдварда Лоулера основана на теориях:

- а) Маслоу и Герцберга;
- б) постановки цели и ожидания;
- в) человеческих потребностей;
- г) ожидания и справедливости.

22. Методы менеджмента, базирующиеся на власти, дисциплине, взысканиях, называются:

- а) психологическими;
- б) социологическими;
- в) административными;
- г) экономическими.

23. «Метод Сократа» состоит в:

- а) философских рассуждениях;
- б) личном примере руководителя или лидера;
- в) использовании советов римлян;
- г) приеме внушения, основанном на психологическом настроении на нужный результат.

24. Рассмотрев множество вариантов, определить миссию организации – это важное решение связано с функцией менеджмента, получившей название:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

25. Запрограммированные решения являются критерием:

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

26. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: чем адаптивная (органическая) ОСУ принципиально отличается от бюрократической ОСУ?

27. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляют собой вербальные и невербальные средства межличностной коммуникации?

28. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем принципиальное отличие департаментализации от децентрализации?

29. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что такое интеграция?

30. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем сущность новой управленческой парадигмы?

31. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: на какие два периода условно можно классифицировать мировую историю развития менеджмента?

32. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: кого называют менеджером?

33. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что является глобальной целью менеджмента?

34. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какого значение менеджмента на современном этапе развития общества?

35. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: кого в России считают предпринимателем?

36. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем особенности российского менеджмента?

37. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие организации и каких организационно – правовых форм преобладают в России в настоящее время?

38. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие жизненные циклы существуют в развитии организации?

39. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем принципиальное отличие виолента от эксплерента?

40. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой групповая динамика в процессе управления и развития организации?

41. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой процесс стратегического планирования?

42. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие методы применяет организация для оценки своего стратегического состояния?

43. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: на что направлена организация как функция менеджмента?

44. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие вы знаете виды организационных структур управления организацией?

45. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие принципы для руководства в процессе управления рекомендуют специалисты, основываясь на теории мотивации?

46. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой сфера контроля?

47. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие основные экономико-статистические методы Вы знаете?

48. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: почему при моделировании нередко возникают проблемы?

49. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляют собой эвристические методы?

50. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: зачем необходимо знать методы менеджмента?

51. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что такое решение в менеджменте?

52. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: каковы основные требования к решениям в менеджменте?

53. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: как классифицируются решения в менеджменте, например, по критериям?

54. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие методы разработки управленческого решения Вы знаете?

55. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какую информацию для принятия решений считают релевантной?

56. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой управленческое решение?

57. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какое решение считают супероптимальным?

58. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: почему необходимы определенные формы реализации управленческого решения?

59. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: как определяют эффективность управленческого решения?

60. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что такое DSS (Decision Support System)?

61. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие основные принципы управления персоналом разработаны в настоящее время наукой и практикой менеджмента?

62. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: почему краеугольным камнем управления считается анализ содержания работы сотрудников?

63. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: от каких факторов (относящихся к управлению персоналом) зависит долгосрочный успех каждой организации?

64. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: кого считают маркетологом?

65. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: почему особенностью подбора специалиста-маркетолога является ориентация на его личностные качества?

66. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой мерчендайзинг?

67. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: почему специалист-маркетолог должен соответствовать мерчендайзингу?

68. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что такое товарооборот?

69. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: как определяется власть в организации?

70. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие формы власти Вы знаете?

71. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что Вы понимаете под термином "влияние"?

72. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: как определяется харизма?

73. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие теории лидерства (три) Вы знаете?

74. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой самоменеджмент?

75. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем преимущества овладения искусством самоменеджмента?

76. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем сущность самоменеджмента как совершенно нового аспекта самоорганизации?

77. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие органические функции руководителя Вы знаете?

78. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем проявляется адаптация стилей руководства к деловым ситуациям?

79. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какой конфликт считается функциональным?

80. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: почему фасетная классификация может помочь оптимально управлять конфликтной ситуацией?

81. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что такое автокоммуникация?

82. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что считается генезисом конфликта?

83. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой институционализация конфликта?

84. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем принципиальное отличие конгруэнтности от конформизма?

85. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что такое конфликтология?

86. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем суть способа разрешения конфликта?

87. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой стресс?

88. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: почему управление организационными изменениями является одной из самых престижных задач менеджмента?

89. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какими ключевыми терминами выражается понятие эффективности управления в англоязычной научной литературе?

90. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: как определяется эффективность управления?

91. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем принципиальное отличие эффективности процесса управления от эффективности механизма управления?

92. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: почему при оценке эффективности менеджмента в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий по научной организации управленческого труда, а не управления в целом?

93. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие обобщающие показатели используются для оценки экономической эффективности управления организацией?

94. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие обобщающие показатели используются для оценки социальной эффективности управления организацией?

95. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие Вы знаете частные показатели экономической эффективности управления организацией?

96. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие Вы знаете частные показатели социальной эффективности управления организацией?

97. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что Вы знаете о классификации системы показателей оценки эффективности аппарата управления на три взаимосвязанные группы?

98. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: какие Вы знаете частные методики определения эффективности управления организацией?

99. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: что представляет собой предмет менеджмента?

100. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: как связано развитие организации с процессом управления ею?

101. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем принципиальное отличие системного подхода от ситуационного подхода?

102. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: как влияет социально-психологический климат на стиль управления?

103. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: в чем суть стратегии маркетинга?

104. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: каково значение хоторнских экспериментов?

105. Изложите развёрнутый ответ на следующий вопрос: на чем основан концептуальный подход к управлению школы поведенческих наук (бихевиористических)?

Список литературы

Основная литература

1. Гусева Е. П. Менеджмент. Учебная программа по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 15 с.
2. Гусева Е. П. Менеджмент. Практикум по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 65 с.
3. Гусева Е. П. Менеджмент. Банк тестов по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 57 с.
4. Гусева Е. П. Менеджмент. Учебное пособие по дисциплине. – М.: МЭСИ, 2005. – 173 с.
5. Гусева Е. П. Менеджмент. Сборник презентаций по курсу. – М.: МЭСИ, 2005. – 236 с.
6. Гусева Е. П. Менеджмент. Руководство по изучению дисциплины. – М.: МЭСИ, 2005. – 61 с.
7. Гусева Е. П. Менеджмент. Электронный учебник. М.: МЭСИ, СДО Кампус, 2005. – 201 с.
8. Гусева Е. П. Менеджмент: учебно-практическое пособие. – М. МЭСИ. 2006. – 298с.
9. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. Учебное пособие. М.: Издательско-консалтинговое предприятие «ДеКА», 2004. – 896 с.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.

Дополнительная литература

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000.–432 с.
2. Анцупов А. Я., Шишилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 551 с.
3. Аширов Д. А., Жамойда Е. Н. Привлечение и отбор персонала. – М.: ММИЭИФП, 2002. – 91 с.
4. Бабосов Е. М. Конфликтология. – Минск, 2000. – 464 с.
5. Беляевский И. К. Статистические методы в маркетинге торговых предприятий // Вопросы статистики за 2003г. № 10. – 24–32 с.

6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е издание М.: Экономистъ, 2004. – 528 с.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. – М.: Гардарика, 1999. – 288 с.
8. Гусева Е. П. Управление производством на малом предприятии: Учебно-практическое пособие. 2-ое изд, перераб. и доп. – М.: МЭСИ, 2001. – 232 с.
9. Гусева Е. П. Практикум по курсу «Основы менеджмента». – М.: МЭСИ, 2003. – 8 с.
10. Гусева Е. П. Банк тестов по курсу «Основы менеджмента». – М.: МЭСИ, 2003. – 24 с.
11. Гусева Е. П. Презентация курса «Основы менеджмента». – М.: МЭСИ, 2003. – 15 с.
12. Данченко Л. А., Ласковец С. В. Управление маркетингом. Московский государственный университет экономики статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2004. – 80 с.
13. Ильенкова С. Д., Кузнецов В. И. Менеджмент. – М.: ММИЭ-ИФП, 2003. – 71 с.
14. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов 2-ое изд. перераб. и доп. / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: М. ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 343 с.
15. Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2003. – 288 с.
16. Мескон М. Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
17. Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 272 с.
18. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2002. – 583 с.
19. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 270 с.
20. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 2-ое издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 669 с.
21. Цветков В. Л. Конфликтология: Учебное пособие с альбомом схем. – М.: Издательство «Щит-М», 2004. – 176 с.

Интернет-ресурсы

1. www.gov.ru
2. www.mesi.ru
3. www.infoqks.ru
4. www.infra-m.ru
5. www.computerra.ru
6. www.sokol.sp.ru
7. www.kadrovik.ru
8. <http://cnt.online.ru/mpl/face?id=4065>
9. <http://www.iworld.ru/magazine/index.phtml?fnct=page&p=70539053>
10. <http://www.iis.ru/glossary/internetincubator.ru.html>
11. <http://21vek.renet.ru/arhiv/2000/11-2000/20-11-2000/st18-20-11-2000.htm>
12. <http://offline.computerra.ru/2000/352/>
13. <http://offline.computerra.ru/2000/352/>
14. <http://www.uprav.biz/materials/psychology/view/709.html?next=>
15. http://www.auditorium.ru/v/index.php?a=vconf&c=getForm&r=secDesc&id_vconf=70&id_sec=433&PHPSESSID=e3ff21375bd937f37
16. СЭТС//Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, организация. № 6, 2006 г.
<http://www.kampi.ru/sets/index2.php?arhiv/22nomer.php#>
17. <http://nauka.relis.ru/16/0301/16301013.htm>

Глоссарий

- Автокоммуникация** – естественное условие психологической активности человека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определенных обстоятельствах к внутриличностному конфликту.
- Адаптивная (органическая) структура** – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, тем самым принципиально отличаясь от бюрократической структуры.
- Анализ силовых полей** – метод, при котором строится модель какой-либо конфликтной ситуации или ситуации, требующей преобразований.
- Ассоциация** – объединение людей или организаций с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности входящих в объединение физических и (или) юридических лиц.
- Аутсорсинг** – стратегия управления, выполнение некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса; генеральный путь развития мировой экономики и высшая форма специализации.
- Бизнес-инкубатор** – малое предприятие, создаваемое муниципальными и региональными органами власти, а также крупными фирмами с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.
- Блеф** – тактический прием конфликтного противоборства, демонстрация реально существующих и (или) мнимых сил и средств с целью запугивания оппонента.

- Венчурные предприятия** – предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, созданием и внедрением инноваций, связанных с определенным риском.
- Вербальные и невербальные средства межличностной коммуникации** – способы осуществления коммуникаций с помощью и без помощи слов как символов.
- Вертикальная Маркетинговая система (ВМС)** – форма интеграции участников канала товародвижения в виде соглашения о координации совместных действий по доведению товара от производителя до потребителя.
- Виды информации** – организационная, социальная, социально-технологическая, экономическая, оперативная, текущая, стратегическая, по функциям управления.
- Генезис конфликта** – момент зарождения, возникновения и последующий процесс развития конфликта.
- Глобальная цель управления** – максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества.
- Групповая динамика** – процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.
- Делегирование** – передача прав и обязанностей получателю, который принимает на себя за них ответственность.
- Департаментализация** – объединение схожих видов деятельности в рамках отдельных подразделений организации.

Должностная инструкция	– краткое изложение задач, навыков, полномочий, прав, ответственности, условий работы.
Значение менеджмента	– оценка роли менеджмента, имеющая два аспекта: 1) определяющая роль менеджмента для успешного развития организации; 2) огромное влияние менеджмента на развитие общества в целом.
Институционализация конфликта	– установка четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.
Интеграция	– уровень сотрудничества, существующего между подразделениями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.
Интраменеджмент	– внутренний менеджмент, отличающийся приоритетами решения внутренних проблем, а не внешних (инфраменеджмент).
Картель	– одна из форм монополии, ограничивающая конкуренцию с целью получения сверхприбылей. Есть внутренняя, импортная, международная, экспортная.
Качество управленческого решения	– степень соответствия управленческого решения миссии и целям организации.
Коммуникабельность	– способность легко контактировать, общаться, совместно эффективно трудиться.
Конгруэнтность	– адекватная эмоциональная реакция личности на конфликтную ситуацию.
Концерн	– одна из форм объединения разных организаций с высоким уровнем концентрации и централизации капитала и производства. Есть - отраслевые и межотраслевые.

Корнер	– одна из форм корпоративного объединения с целью сосредоточения, использования капитала посредством скупки акций для овладения рынками определенного товара.
Конфликтная ситуация	– исходное положение, основа конфликта (столкновения), порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, в групповом поведении и межличностных отношениях.
Конфликтология	– система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.
Конформизм	– психологическая характеристика позиции работника относительно позиции группы: пассивное принятие им определенного мнения, свойственного группе; приспособленчество, уступка в конфликте.
Концепция	– система взглядов, основных идей, принципов, положений, позволяющая глубоко понять сущность явления, события и т.д. Менеджер может иметь собственную концепцию менеджмента, отображающую научные рекомендации и практические советы, опыт эффективного управления.
Лидерство	– способность вести за собой людей, психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе, с личным авторитетом.
Маркетинг	– деятельность, направленная на доведение товара от производителя до потребителя, на удовлетворение потребностей; разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке; управление рыночной деятельностью.

Маркетинг-менеджмент	– управление маркетинговой деятельностью (или маркетингом).
Маркетолог	– 1) специалист, выполняющий определенные маркетинговые функции; 2) специалист, занимающийся изучением рынка; 3) ученый, изучающий и (или) разрабатывающий теорию маркетинга.
Менеджер	– 1) наемный работник, занимающий руководящую должность в организации; 2) профессиональный управляющий; 3) руководитель различного уровня (низового, среднего, высшего), занимающий постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.
Менеджмент	– 1) один из важнейших видов деятельности человека, включающий функции: планирование, организация, мотивация, контроль; 2) управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка.
Мерчендайзинг	– 1) искусство торговли; 2) система интенсивного продвижения товаров в розничной торговле, позволяющая получать максимальную выручку с единицы площади торгового зала.
Методология менеджмента	– учение о методах познания в менеджменте. Общими основами методологии менеджмента являются диалектика, абстрагирование; подходы: системный, ситуационный, процессный, субъективистский, рационалистический, эмпирический; принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности и др.

- Методы разработки управленческого решения** – организационные, технологические, экономические, правовые и социальные мероприятия, направленные на формирование управленческого решения.
- Мотивация** – 1) одна из основных функций менеджмента; 2) побуждение человека, группы к активной, целенаправленной деятельности; 3) процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.
- Новая управленческая парадигма** – новая система взглядов на менеджмент, включающая его базовые принципы, сформулированные П. Дракером, определяющие системность, ситуационность, социальную направленность управления организацией как открытой системой.
- Организация** – 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей; 2) одна из важнейших функций менеджмента.
- Предмет менеджмента** – законы и закономерности жизнедеятельности организаций и отношения работников в процессе управления.
- Предприниматель** – собственник, который идет на риск при создании новой организации, при внедрении новой идеи, продукции или услуги, принимающий решения по ходу развития своего бизнеса, обеспечивающий его ресурсами, реализацией продукции (услуги) и присваивающий (распоряжающийся) результатами деятельности своей организации.
- Процесс управления** – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Развитие организации	– долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом активно используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о поведении, в том числе и теории операций.
Релевантная информация для принятия решения	– данные, отбираемые под конкретные задачи, лицо, цель и период времени.
Решение	– выбор альтернативы.
Риск	– уровень неопределенности в предсказании результата.
Синергетический эффект	– результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь.
Системный подход	– основа методологии менеджмента, рассмотрение объекта исследования и практической деятельности в единстве внешних и внутренних связей.
Ситуационный подход	– способ управления, решения проблем в зависимости от конкретной ситуации.
Социально-психологический климат	– эмоциональный фон межличностных отношений в группе, имеющий субъективную значимость для каждого члена группы.
Способ разрешения конфликта	– совокупность характерных приемов (конфронтация, уклонение, приспособление, сотрудничество, компромисс), отличающих стиль поведения, образ действий по устранению причины конфликтного столкновения.

- Стиль управления** – устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом, направленного на выполнение миссии организации и определяемого объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.
- Стратегия маркетинга** – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели организации, исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил делового и фонового окружения маркетинга.
- Стратегическое планирование** – совокупность действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для помощи организации в достижении ее целей и выполнении ее миссии.
- Стресс** – состояние или процесс повышенного нервного напряжения из-за наличия сложных или исключительных ситуаций, вызывающих страх.
- Структура** – форма организации системы, отражающая наиболее существенные, устойчивые связи между ее элементами и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы.
- Супероптимальное решение** – решение, которое объективно превосходит то, что считалось наилучшим решением проблем данного типа.
- Сфера контроля** – количество исполнителей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, важная составляющая структуры управления.
- Технология** – средство, с помощью которого ресурсы производства преобразуются в конечный результат.

- Товарооборот** – 1) процесс обмена товаров на деньги;
2) денежный эквивалент стоимости проданного товара.
- Управление операциями** – действия по: разработке и реализации общей стратегии и направлений операционной деятельности организации; разработке и внедрению операционной системы; планированию и контролю текущего функционирования системы.
- Управление рисками** – система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.
- Управленческое решение** – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический, организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.
- Уровни управления** – последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу вверх.
- Формальная группа** – группа внутри организации, которая создается и существует по воле руководства в рамках конкретной деятельности.
- Формы разработки управленческого решения** – способ оформления решения руководителя: закон, указ, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта (формальное предложение заключить сделку с указанием всех условий), положение, модель, правила, акцепт (соглашение на заключение договора в соответствие с офертой) и др.

- Формы реализации управленческого решения** – способы передачи решения исполнителю: сообщение, убеждение, разъяснение, предписание, принуждение, наставление, деловая беседа, обучение, тренинг (деловые игры), совещания, заседания, личный пример и др.
- Функциональный конфликт** – конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.
- Харизма** – 1) власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера;
2) влияние руководителя в глазах его подчиненных.
- Хоторнские эксперименты** – научные исследования, проводимые Элтоном Мэйо, в результате которых получены доказательства важности и необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками организации, было открыто явление неформальных групп в организации.
- Целевое управление** – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.
- Школа поведенческих наук (бихевиористических)** – концептуальный подход к управлению, выросший из движения за человеческие отношения, сложившегося после 2-ой мировой войны. Основан на передовых концепциях психологии и социологии.
- Шумы и помехи** – любое вмешательство в коммуникационном процессе, способное исказить смысл послания.

Эвристические методы	– набор искусных наводящих вопросов, основанных на логике, здравом смысле и опыте, для извлечения скрытой в человеке информации.
Экономическая эффективность	– отношение полученного результата деятельности к затратам.
Эффективность управления	– результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях, как объекта, так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.
Эффективность управленческого решения	– эффективность использования ресурсов, определяемая по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации.
DSS (Decision Support System)	– система поддержки решений.
MIS (Management Information System)	– управленческая информационная система.