Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

А. Ю. Рябцев, Т. Б. Загоруля

Менеджмент: Экономические аспекты управления

Рекомендовано

Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования Уральского государственного экономического университета в качестве учебного пособия

> Екатеринбург 2017

Репензенты:

кафедра финансов и кредита Уральского государственного горного университета (протокол № 8 от 27 апреля 2017 г.)

доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики и психологии образования Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина М. Н. Дудина

Рябцев, А. Ю.

Р98 Менеджмент: экономические аспекты управления [Текст]: учеб. пособие / А. Ю. Рябцев, Т. Б. Загоруля; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2017. — 131 с.

В учебном пособии авторами рассмотрены актуальные вопросы теоретического понимания экономических аспектов управления и их практического использования в организации. Освещены такие темы, как: целенаправленность управления, функции менеджмента, способы осуществления анализа внутренней и внешней среды организации, преимущества и недостатки организационных структур управления, факторы усложнения организационных взаимодействий, способы принятия управленческих решений, вопросы мотивации и лидерства в организации.

Учебное пособие позволит студентам и преподавателям вуза успешно ориентироваться и совершенствоваться в методологических, теоретических и практических вопросах менеджмента.

УДК 65.01(075.8) ББК 65.290-2я73

[©] А. Ю. Рябцев, Т. Б. Загоруля, 2017

[©] Уральский государственный экономический университет, 2017

Оглавление

Введение		6
Глава 1. Основн	ые направления и школы менеджмента	7
	еджмент, его предмет	
	поция развития управленческой мысли	
	ьные вопросы	
Глава 2. Целена	правленность управления	13
	сия организации	
2.2. Цели	и организации, свойства целей	15
	ьные вопросы	
Глава 3. Функці	ии менеджмента. Планирование как	
функци	ия менеджмента	18
3.1. Фун	кции менеджмента	18
3.2. План	нирование как функция менеджмента	20
	F	
	ьные вопросы	
Глава 4. Органи	зация как функция менеджмента	27
	анизация как функция менеджмента	
	анизационные структуры управления: виды,	
преи	мущества и недостатки	28
	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	
	ьные вопросы	
Глава 5. Коорли	нация в деятельности организации.	
	ль и регулирование	38
	горы усложнения организационных	0
2.1. Puk.	модействий	38
	ность и задачи контроля в системе управления	
	и задачи контроля в системе управления	
Контрол	ьные вопросы	43
	енческие решения: процесс принятия	16
	изацииавдение как продукт труда	46
-	ельности менелжера	46

6.2. Методы и этапы принятия управленческих решений	
Задание	
Контрольные вопросы	52
Глава 7. Мотивация в системе менеджмента	53
7.1. Общая характеристика мотивации	
7.2. Содержательные теории мотивации	
7.3. Процессуальные теории мотивации	
Задание	
Контрольные вопросы	
Глава 8. Функция руководства	63
8.1. Функция руководства. Роли руководителя	
8.2. Методы управления. Характеристика эффективного	
управления	
Задание	
Контрольные вопросы	
Franc 0 Hygonomes a Managaray	67
Глава 9. Лидерство в менеджменте	07
9.1. Лидерство: сущность и значение 9.2. Теории лидерства	
Задание Контрольные вопросы	
контрольные вопросы	90
Глава 10. Коммуникационный процесс в организации	91
10.1. Информация и коммуникация в системе	
управления	91
10.2. Коммуникационный процесс: элементы, этапы,	
барьеры	93
10.3. Коммуникационные стили	
10.4. Деловое общение как форма коммуникаций	
в управлении	97
Задание	97
Контрольные вопросы	98
Глава 11. Культура организации	99
11.1. Понятие организационной культуры	
11.2. Модели организационной культуры	101
Задание	
Контрольные вопросы	
Глава 12. Командная деятельность в организации	102
12.1. Понятие команды	
12.1. Понятие команды	103
12.2. Преимущества и ограничения команднои деятельности	106
деятельности	100

Задание	107
Контрольные вопросы	108
Глава 13. Управление рабочим временем	109
13.1. Тайм-менеджмент: сущность и значение	
13.2. Основные принципы и примеры управления	Я
временем	110
Задание	112
Контрольные вопросы	113
Примерная тематика для сообщений	114
Тестовые задания для самопроверки	117
Глоссарий	123
Библиографический список	129

Введение

В учебном пособии рассматриваются актуальные вопросы теоретического понимания экономических аспектов управления и их практического использования в организации. Авторами рассмотрены такие темы, как: целенаправленность управления, функции менеджмента, способы осуществления анализа внутренней и внешней среды организации, преимущества и недостатки различных организационных структур управления, факторы усложнения организационных взаимодействий, способы принятия управленческих решений, вопросы мотивации и лидерства в организации.

Учебное пособие имеет 13 глав, а также задания и контрольные вопросы для самоподготовки студентов, тестовые задания для самопроверки, глоссарий, библиографический список (работы отечественных и зарубежных авторов). Креативность авторов раскрывается в инновационной дидактике, реализуемой в вопросах и заданиях для самоподготовки обучающихся.

Логично выстроенный текст последовательно вводит читателя в сложный понятийно-категориальный аппарат проблемы (интегрирующий понятия менеджмента, психологии, управления персоналом), поставившей в центр экономические аспекты управления. Четко просматривается преемственность с педагогической моделью, тем самым авторы вносят определенный вклад в дальнейшее развитие дидактики высшей школы.

Учебное пособие позволяет студентам и преподавателям вуза успешно ориентироваться и совершенствоваться в методологических, теоретических и практических вопросах менеджмента.

Данное учебное пособие будет востребовано и удовлетворит нарастающий интерес преподавателей и студентов к проблеме эффективного управления в организации.

Γ ABA 1

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

План:

- 1.1. Менеджмент, его предмет.
- 1.2. Эволюция развития управленческой мысли.

Основные понятия:

менеджмент; объект и предмет менеджмента; управление как система; школы менеджмента.

1.1. МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО ПРЕДМЕТ

История возникновения и развития менеджмента насчитывает семь тысячелетий и пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение управления в жизни общества. Управленческие революции — религиозно-коммерческая, светско-административная, производственно-строительная, капиталистическая, бюрократическая [36].

Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие менеджмента — это эволюционный процесс. Попытки научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки управления относятся к концу XIX — началу XX века. Они были ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как:

массовое производство и массовый сбыт;

ориентация на рынки значительной емкости;

ориентация на крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций.

Менеджмент (как наука) зародился на рубеже XIX–XX века. В этот период появились первые работы, посвященные управлению хозяйственной деятельностью. Отправной точкой развития менеджмента считают 1866 г., когда бизнесмен Γ . Таун выступил на собрании американского общества инженеровмехаников с докладом «Инженер как экономист».

Понятие «управление» может рассматриваться по-разному.

Управление — соединение искусства и науки, которое необходимо для организации деятельности людей таким образом, чтобы обеспечивалось наилучшее использование всех ресурсов для достижения целей.

Управление — это функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих поддержание режима деятельности, реализацию их целей и задач.

В теории управления социально-экономическими и производственно-хозяйственными системами рассматриваются три уровня:

макроуровень — управление народным хозяйством государства;

мезоуровень — управление отраслями или регионами; микроуровень — управление отдельной организацией.

Рассматривая управление как систему (рис. 1), в ней выделяют две основные подсистемы:

- 1) управляющая подсистема (субъект), орган управления;
- 2) управляемая подсистема (объект), объект управления.



Рис. 1. Управление как система

Система в первоначальном состоянии (без управления) полна неопределенности, ее поведение хаотично. Управление устраняет неопределенность на основе появления и переработки информации.

Современное понимание менеджмента многозначно:

наука об управлении;

практика управления;

искусство управления;

управленческий орган предприятия;

элемент национальной культуры.

Менеджмент как наука изучает принципы и закономерности управления социально-экономическими процессами; функции управления, методы управления, культуру управления, лидерство и т. д.

Объектом науки «менеджмент» выступает организация и совместная деятельность людей в ней, а также финансовые, инвестиционные, производственные и другие процессы, обеспечивающие достижение поставленных целей.

Предметом науки «менеджмент» являются межличностные и межсистемные отношения, возникающие в процессе управления организацией.

История развития менеджмента может быть представлена следующим образом.

1.2. ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

1. Школа научного менеджмента (управления) (тейлоризм) (1885—1920 гг.) (Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет).

Основные положения школы научного управления:

- 1) научный анализ;
- 2) отбор работников, их обучение;
- 3) обеспечение работников ресурсами;
- 4) материальное стимулирование;
- 5) отделение планирования от самой работы.
- 2. Классическая (административная) школа управления (1920–1950 гг.) (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик, Д. Муни, Г. Форд, Э. Гаррингтон, П. Слоун).

Основные положения классической (административной) школы управления:

1) взгляд на организацию с точки зрения ее перспективы;

- 2) развитие принципов управления;
- 3) описание функций управления;
- 4) систематизированный подход к управлению всей организацией.
- 3. **Школа человеческих отношений** (1930–1950 гг.) (Human Relation) (Э. Мэйо, А. Маслоу, М. Фоллет).

Основные положения школы человеческих отношений:

- 1) приемы управления межличностными отношениями;
- 2) человек не машина, а социальное существо;
- 3) мотивы поступков людей не экономические силы, а различные потребности (А. Маслоу);
 - 4) формальные полномочия эффективны.
- 4. **Школа науки о поведении** (1950 г. по настоящее время) (Р. Блейк, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг).

Основные положения школы науки о поведении:

- 1) применение наук о человеческом поведении в управлении;
- 2) резерв достижения целей организации: труд, интеллект, мотивы поведения людей;
- 3) оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей.
- 5. **Количественная школа** (1950 г. по настоящее время) (Р. Акофф, Н. Винер, Л. Берталанфи).

Основные положения количественной школы:

- 1) понимание управленческих проблем благодаря применению моделей;
 - 2) применение количественных методов.
- 6. «Социальная организация» (1970 г. по настоящее время) (А. И. Пригожин, А. В. Тихонов).

Основные положения «социальной организации»:

- 1) организация приспосабливается к своей многообразной внутренней и внешней среде;
- 2) причины того, что происходит в организации, следует искать вне ее.
- 7. **Организационная культура** (1980 г. по настоящее время) (Дж. Зонненфельд, Э. Шейн).

Основные положения организационной культуры:

- 1) организационная культура складывается из устойчивых нормативов, представлений, принципов и верований;
- 2) организационная культура вспомогательный ресурс при проведении организационных изменений (но может быть и тормозом).

ЗАДАНИЕ

- 1. Изучите принципы управления по А. Файолю, Л. Урвику.
- 2. Докажите, что Л. Урвик глубже, чем А. Файоль сформулировал основные признаки построения формальной организации.

Принципы управления по А. Файолю:

- 1) разделение труда перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда;
- 2) полномочия и ответственность право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия;
- 3) дисциплина необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации;
- 4) единоначалие каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения;
- 5) единство действий группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели;
- 6) подчиненность интересов интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации;
- 7) вознаграждение наличие справедливых методов стимулирования работников;
- 8) централизация естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр;
- 9) иерархия организационная иерархия, которая не должна нарушаться;
- 10) порядок рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте;
- 11) справедливость уважение и справедливость администрации к подчиненным, сочетание доброты и правосудия;
- 12) стабильность персонала текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента;
- 13) инициатива предоставление возможности проявления личной инициативы работникам;
 - 14) корпоративный дух сплоченность работников, единство силы.

Принципы построения формальной организации Л. Урвика:

- 1) соответствие людей структуре. Сначала необходимо детально разработать структуру организации, а затем подбирать специалистов;
- 2) создание специального и «генерального» штаба. СШ должен разрабатывать рекомендации для руководителя, ГШ — заниматься подготовкой и передачей приказов руководителя, контролировать текущую работу и оказывать помощь руководителю в координации деятельности штабных специалистов:
- 3) сопоставимость прав и ответственности. Руководителей следует наделять властью, равной ответственности;
- 4) диапазон контроля. Это число лиц, непосредственно подчиняющихся руководителю;
- 5) специализация. Выделяются три типа специализации управленческих работников по признаку цели и операции, типу потребителя или географическому признаку;
- 6) определенность. Для каждой должности в организации должны быть определены права, обязанности, ответственность, взаимоотношения и взаимосвязи с другими лицами.

Контрольные вопросы

- 1. Что является предметом изучения менеджмента как научной дисциплины?
- 2. Каковы условия и предпосылки возникновения менеджмента как науки?
- 3. Назовите школы менеджмента. В чем заключаются научные подходы к управлению?
 - 4. Поясните основные принципы управления.
 - 5. Каковы задачи менеджмента?

$\Gamma \Lambda ABA 2$

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

План:

- 2.1. Миссия организации.
- 2.2. Цели организации, свойства целей.

Основные понятия:

миссия организации; цели организации; метод управления по целям; «дерево целей».

2.1. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия — это основная, общая цель организации.

В широком смысле миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации.

В узком смысле миссия рассматривается как сформулированное утверждение причины и смысла существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей полобных.

Целевое начало может быть представлено как отражение интересов групп людей, связанных с деятельностью организации (рис. 2):

собственников; сотрудников; покупателей продукции; деловых партнеров; местного сообщества; общества в целом.

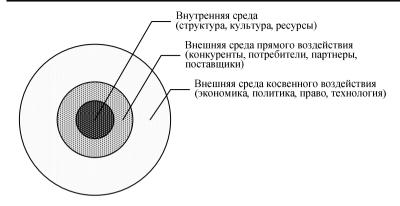


Рис. 2. Организация как открытая система

Следует отметить, что на выработку миссии влияет целый *ряд факторов*:

история организации, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке;

существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

состояние внешней среды фирмы;

ресурсы организации;

отличительные особенности, которыми обладает организация.

Конструирование миссии производится поэтапно.

Первый этап — описание особого видения компании относительно:

компании — как субъекта;

рынка — покупатели, конкуренты и партнеры;

внешней среды — политика, экономика, социальная сфера, технология.

Второй этап — разработка делового кредо компании.

Третий этап — описание делового кредо в виде восьми меморандумов о целях, принципах взаимодействия со всеми участниками внешней среды и внутренними группами субъектов компании.

Четвертый этап — объявление миссии средствами внешнего и внутреннего PR.

2.2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ, СВОЙСТВА ЦЕЛЕЙ

Цель — это генеральный императив действий, обеспечивающий желаемое состояние объекта управления и его отдельных параметров в будущем.

Главная цель организации (миссия) должна переводиться в конкретные цели всех областей деятельности, от которых зависит успех предприятия.

Роли целей:

функция инициативы;

инструмент управления;

критерий принятия решения;

инструмент координирования;

инструмент контроля.

Целям присущи следующие свойства:

соподчиненность, т. е. цели подсистем вышестоящего уровня обусловливают цели подсистем нижестоящего (цели должны формироваться сверху вниз);

развертываемость, которая выражается в том, что общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными (может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню);

соотносительная важность, определяющая приоритетность целей всей организации по отношению к целям отдельных подразделений.

- Г. Саймон предлагает уровни целей организации:
- 1) стратегические цели организации;
- 2) основные «оперативные» цели;
- 3) цели рабочей группы;
- 4) личностные цели на работе.

Схема процесса формирования целей:

анализ ситуации;

написание сценария существующего и будущего состояния организации;

декомпозиция целей.

Этап 1 включает анализ законодательных документов, программ, схем размещения производительных сил.

Этап 2. Сценарий как модель содержит два элемента:

- 1) описание существующих тенденций, как негативных, так и позитивных;
- 2) описание будущего состояния анализ тенденций будущего в зависимости от ситуаций, которые могут возникнуть в будущем.

Этап 3. Инструментом, с помощью которого осуществляется систематизация целей системы, служит «дерево целей» (рис. 3).

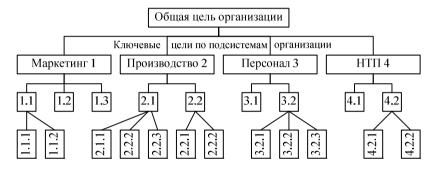


Рис. 3. «Дерево целей»

Задание

- 1. В качестве примера вам предлагается компания ОАО Банк «УралСиб» один из крупнейших универсальных банков федерального уровня, предлагающий широкий спектр финансовых услуг для частных и корпоративных клиентов. Основными направлениями деятельности Банка являются розничный, корпоративный и инвестиционно-банковский бизнес. Сформулируйте миссию этой компании:
 - а) в двух вариантах;
 - б) поэтапно.
- 2. В качестве примера вам предлагается компания семейная клиника «Династия», сфера деятельности сфера медицинских услуг: консуль-

тации взрослых и детских специалистов, УЗИ, лабораторная диагностика, массаж. Сформулируйте миссию этой компании:

- а) в двух вариантах;
- б) поэтапно.

Справка. Миссия организации представляет набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. Она выражает предназначение, смысл и способ ее существования. В данном случае миссию можно сравнить с философией организации.

Контрольные вопросы

- 1. Что представляет собой понятие «миссия организации»?
- 2. Какие имеются классификации целей организации? Назовите свойства и виды целей.
- 3. В чем заключается содержание и значение метода управления по целям?

Γ ABA 3

Функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента

План:

- 3.1. Функции менеджмента.
- 3.2. Планирование как функция менеджмента.

Основные понятия:

функции менеджмента; общие функции; конкретные функции менеджмента; специфические функции менеджмента; планирование; принципы планирования.

3.1. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Функции менеджмента — это самостоятельные, специализированные, обособленные виды управленческой деятельности.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях.

Общие функции менеджмента:

формирование целей;

планирование;

организация;

контроль.

Социально-психологические функции менеджмента:

делегирование;

мотивация.

Технологические функции менеджмента:

решения;

коммуникации.

Общие функции менеджмента, социально-психологические функции менеджмента, технологические функции менеджмента взаимодополняют друг друга, создают целостную систему функций менеджмента (рис. 4).

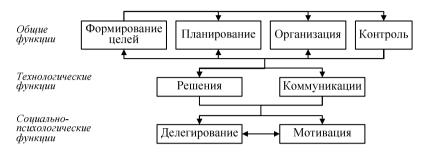


Рис. 4. Система функций менеджмента

Конкретные функции управления — это функции управления, которые относятся κ конкретным стадиям производственного процесса:

по признаку воздействия на сферы деятельности организации: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; учет и отчетность; экономический анализ и т. д.;

по признаку воздействия на отдельные стадии производственного процесса: управление технической подготовкой производства; управление технологическими процессами; маркетинг; технический контроль;

по признаку воздействия на отдельные факторы производства: управление персоналом; управление капиталом; организация финансовой деятельности и т. д.

Конкретные функции подразделяются на специальные функции:

организация, подбор, расстановка кадров;

организация подготовки и повышения квалификации кадров;

нормирование труда; материальное и моральное стимулирование и т. д.

3.2. Планирование как функция менеджмента

Далее рассмотрим принципы и виды планирования.

Планирование — процесс, с помощью которого система приспосабливает свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних условий.

Принцип единства:

планирование — система, состоящая из элементов — объектов и субъектов планирования;

объекты планирования — фирма в целом, производственные подразделения, рабочие места;

субъекты планирования — плановый отдел.

Принцип непрерывности. Процесс разработки планов должен регулярно повторяться через установленные периоды времени и корректироваться.

Принцип гибкости. Наличие резервов, способных снизить возможные риски (непредвиденные обстоятельства).

Принцип обоснованности. Применение методов, учет прогнозных расчетов потребностей рынка, тенденций его развития, внутренних возможностей и ресурсов, сбалансированность показателей.

Виды планирования:

- 1) стратегическое планирование;
- 2) тактическое планирование;
- 3) оперативное планирование.

Стратегическое планирование:

- 1) назначение долгосрочное существование предприятия на рынке и выполнение цели;
 - 2) субъект планирования высшие уровни управления;
 - 3) горизонт планирования длительный (год и более);
 - 4) широта планирования глобальное планирование;
 - 5) диапазон планирования много вариантов развития;
 - 6) источник информации изменения внешней среды.

Тактическое планирование:

- 1) назначение реализация стратегических планов;
- 2) *субъект планирования* высшие и средние уровни управления;
 - 3) горизонт планирования средний (квартал, год);

- 4) широта планирования крупноблочное планирование;
- 5) диапазон планирования в рамках выбранного варианта;
- 6) источник информации изменение внутренней среды.

Оперативное планирование:

- 1) назначение обеспечение надежности и структурирования деятельности организации;
- 2) *субъект планирования* средние и низшие уровни управления;
 - 3) горизонт планирования краткий (месяц);
 - 4) широта планирования детальное планирование;
 - 5) диапазон планирования ограниченное число;
 - 6) источник информации внутренние условия.

Анализ внешней среды — оценка состояния и перспектив развития отрасли, рынков, поставщиков, факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать влияние.

PEST-анализ макроокружения — инструмент четырехэлементного стратегического анализа внешней среды (табл. 1).

Таблица 1

PEST-анализ макроокружения

Политико-правовая среда (Р)	Экономика (Е)	
Выборы Президента РФ.	Динамика ВВП.	
Выборы Государственной Думы РФ.	Общая характеристика экономиче-	
Стабильность правительства.	ской ситуации (подъем, стабилизация,	
Изменение законодательства РФ.	спад) в стране, отрасли, смежных от-	
Реализация федеральных и регио-	раслях.	
нальных программ и проектов.	Прогнозируемый уровень инфляции.	
Государственное влияние в отрасли,	Динамика курса российского рубля	
включая долю государственной соб-	к доллару США и евро.	
ственности.	Динамика ставки рефинансирования	
Антимонопольное регулирование.	ЦБ РФ.	
Налоговое регулирование.	Экспортно-импортная политика	
Законодательство по охране окру-	в отрасли.	
жающей среды.	Уровень безработицы.	
Регулирование экспортно-импортной	Инвестиционная активность.	
деятельности и зарубежных инвестиций.	Основные внешние издержки орга-	
Наличие групп давления (лобби).	низации, в том числе: затраты на энер-	
Система контрольных цен и их регу-	гоносители, услуги связи, коммуналь-	
лирование	ные услуги и др.	

Окончание табл. 1

Сценарии	Сценарии
Политика (реалистический, оптими-	Экономика (реалистический, опти-
стический, пессимистический)	мистический, пессимистический)
Социум (S)	Технология (Т)
Изменения в базовых ценностях.	Государственная технологическая
Изменения в уровне и стиле жизни,	политика.
отношение к работе и отдыху.	Государственные и негосударствен-
Общественное отношение к бизнесу.	ные расходы на науку и технику.
Экологический фактор.	Значимые тенденции в области
Отношение к образованию.	НИОКР.
Демографические изменения.	Новые патенты, новые тенденции
Изменение структуры расходов.	в трансферте технологии.
Семейная структура.	Технологические изменения в отрас-
Религиозные настроения в обществе	ли, оценка скорости изменения и адап-
	тации новых технологий.
	Новые продукты, темпы разработки
	новой продукции
Сценарии	Сценарии
Социум (реалистический, оптими-	Технология (реалистический, опти-
стический, пессимистический)	мистический, пессимистический)

Анализ микроокружения на основе *модели пяти сил кон*куренции **М. Портера** приведен на рис. 5.

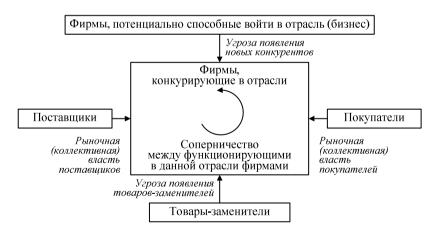


Рис. 5. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Для выявления сильных и слабых сторон организации используется *SNW-анализ внутренней среды*.

Анализ может проводиться не только качественно, но и количественно, т. е. каждый *критерий* оценивается согласно *выбранной системе балльных оценок* (табл. 2).

Таблица 2

SNW-анализ (фрагмент)

№		Качественная оценка позиций		
п/п	Наименование стратегической позиции	S	N	W
11/11	-		(нейтральная)	(слабая)
1	Стратегия организации	X		
2	Бизнес-стратегии, в целом		X	
	В том числе:			
2.1	Бизнес № 1		X	
2.2	Бизнес № 2			
3	Организационная структура			X
4	4 Финансы как общее финансовое положение		X	
	В том числе:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса	X		
4.2	Финансы как уровень бухгалтерского учета	X		
4.3	.3 Финансы как финансовая структура			X
4.4	Финансы как доступность инвестиционных			X
	ресурсов (кредиты, размещение ценных бу-			
	маг и т. д.)			

На основе полученных данных о потенциале организации оценивают влияние *внешних факторов* с точки зрения их *позитивного и негативного влияния* (табл. 3).

Возможности ВС, СС, ВУ оказывают значительное влияние на деятельность организации, их нужно использовать.

Возможности НУ, СМ, НМ не заслуживают внимания.

Оставшиеся возможности используют при наличии ресурсов

Матрица угроз (табл. 4) составляется для оценки возможных последствий, к которым может привести реализация угрозы, и вероятности самой реализации.

Таблица 3

Матрица возможностей

Вероятность	Влияние		
использования возможностей	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Таблипа 4

Матрица угроз

Вероятность	Возможные последствия			
реализации угрозы	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Угрозы ВР, СР, ВК представляют большую опасность для организации, их нужно немедленно устранить.

Угрозы ВТ, СК, НР — устранить в первую очередь.

Угрозы НК, СТ, ВЛ можно устранить в более поздний срок.

Остальные угрозы — отслеживать их развитие.

SWOT-анализ — обобщающий метод стратегического исследования внешней среды организации (табл. 5):

- 1) СИВ сила и возможности;
- 2) СИУ сила и угрозы;
- 3) СЛВ слабость и возможности;
- 4) СЛУ слабость и угрозы.

Метод 5×5 анализа внешней и внутренней среды предложил в 1984 г. **Майкл Мескон** [25]. *Метод* 5×5 включает *пять*

вопросов о факторах внешней среды в сравнении с потенциалом организации.

Таблина 5

SWOT-анализ

	Внешняя среда предприятия		
	Возможности	Угрозы	
Внутренняя среда	Opportunites	Threats	
предприятия	1.	1.	
	2.	2.	
	3.	3.	
Сильные стороны	Поле СиВ: определяются ме-	Поле СиУ: определяются ме-	
Strong	ры, направленные на исполь-	ры по использованию силь-	
1.	зование сильных сторон для	ных сторон для снижения	
2.	реализации возможностей	угроз	
3.			
Слабые стороны	Поле СлВ: определяются ме-	Поле СлУ: определяются дей-	
Weak	ры, направленные на то, что-	ствия, направленные на то,	
1.	бы слабые стороны не меша-	чтобы слабые стороны не	
2.	ли реализации возможностей	усиливали угрозы	
3.			

- 1. Какие пять факторов внешней среды организации вам известны?
- 2. Какие пять факторов внешней среды представляют наибольшую опасность для организации?
- 3. Какие пять действий конкурентов, которые могут изменить расстановку сил на рынке, организации известны?
- 4. Какие пять факторов внешней среды важны для достижения целей организации?
- 5. Какие пять внешних пространств могли бы стать благоприятными для организации?

Задание

Рассмотрите кейс. Предложите свой вариант решения.

В 1932 г. была основана японская кампания «Мацусита Электрик», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники

и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании.

Основатель компании К. Мацусита сформулировал основные положения менеджмента:

не хитря, будь честным;

будь хозяином на своем месте;

не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;

относись с уважением и вниманием к окружающим;

все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;

с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь — мы все берем у общества в долг;

не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один — на общество.

- 1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
- 2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
- 3. Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента К. Мацуситы, доведя их число до десяти.

Контрольные вопросы

- 1. Что представляют собой функции менеджмента? Назовите и поясните общие функции.
 - 2. Каковы конкретные и специфические функции менеджмента?
- 3. В чем заключается планирование как основная функция менеджмента?
 - 4. Каковы виды планирования?
 - 5. Каковы принципы планирования?

$\Gamma \Lambda ABA 4$

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

План:

- 4.1. Организация как функция менеджмента.
- 4.2. Организационные структуры управления: виды, преимущества и недостатки.

Основные понятия:

организационные структуры управления; механистические (бюрократические) структуры управления; органические (адаптивные) структуры управления.

4.1. Организация как функция менеджмента

Одной из основных функций менеджмента является организация, заключающаяся в создании структуры управления для достижения поставленных целей.

Организационная структура — это формальные правила, разработанные менеджерами для:

- 1) разделения труда и распределения официальных обязанностей среди отдельных сотрудников и групп;
 - 2) определения сферы контроля управляющих;
 - 3) координации всех функций.

Чтобы разработать организационную структуру управления, менеджеры должны учесть *три фактора*:

- 1) формирование вертикальной структуры (создание рабочих мест под конкретные функции, выполнение которых необходимо для осуществления запланированной работы);
- 2) подразделение на отделы (группировка рабочих мест по отделам и более крупным структурным единицам);

3) формирование горизонтальной структуры (координация всех функций, чтобы организация могла работать как единое целое).

Горизонтальное разделение труда — это разделение работ по стадиям, начиная с поступления в производство ресурсов и кончая выходом из него продукта.

Вертикальное разделение труда — разделение управленческих работ по уровням иерархии в организации, как в целом, так и в ее отдельных частях.

4.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ: ВИДЫ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Рассмотрим следующие организационные структуры управления:

- 1) линейную;
- 2) линейно-штабную;
- 3) функциональную;
- 4) линейно-функциональную;
- 5) проектную;
- 6) матричную;
- 7) дивизиональную.
- 1. **При линейной структуре управления** во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель-единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику (рис. 6).

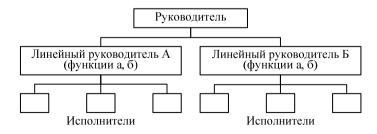


Рис. 6. Линейная организационная структура управления

Преимущества:

единство и четкость распорядительства;

согласованность действий исполнителей;

четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;

быстрота реакции в ответ на прямые указания;

получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки:

высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым 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 вопросов, касающихся нескольких подразделений;

отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

2. Линейно-штабная организационная структура управления (рис. 7).

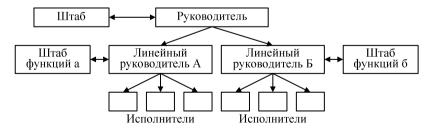


Рис. 7. Линейно-штабная организационная структура управления

Достоинства:

снижение загрузки линейных руководителей;

повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов;

улучшение горизонтальной координации;

баланс функционального и линейного руководства.

Недостатки:

увеличение штатов за счет штатных структур;

опасность конфликтов линейных и функциональных структур;

сложность вертикальных коммуникаций; нечеткость процедур принятия решений.

3. Функциональная организационная структура управления (рис. 8):

управление широкомасштабным производством со сложными связями строится по функциональной структуре;

при функциональной структуре управления выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов;

специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений.

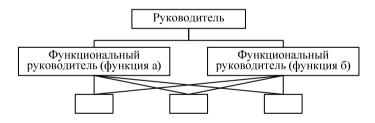


Рис. 8. Функциональная организационная структура управления

Достоинства:

более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;

освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;

возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях.

Недостатки:

недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;

тенденция к чрезмерной централизации;

сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решение.

4. Линейно-функциональная структура управления (рис. 9).

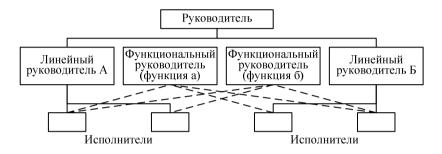


Рис. 9. Линейно-функциональная организационная структура управления

Линейно-функциональная структура управления 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, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально.

Достоинства:

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 которой каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки:

каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали; аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

5. **Проектная организационная структура управления** (рис. 10).

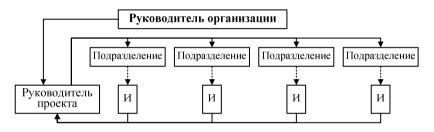


Рис. 10. Проектная организационная структура управления

Проектная организационная структура управления — временная структура управления, создаваемая для решения конкретной задачи. Есть возможность собрать в команду квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложеного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества. Когда проект завершен, команда распускается.

Достоинства:

высокая гибкость и адаптивность системы;

снижение риска ошибочных решений;

разграничение сфер ответственности.

Недостатки:

психологическая несовместимость работников временных творческих коллективов;

возрастает нагрузка на остальных работников отделов и подразделений;

возможно отторжение коллективом проектной группы.

6. Матричная структура управления.

Матричная структура управления — помимо линейнофункциональных органов, осуществляющих управление по вертикали, создаются органы горизонтального целевого управления. В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная и программно-целевая:

по вертикали (линейная структура) строится управление по отдельным сферам деятельности (производство, снабжение, сбыт и др.) (рис. 11);

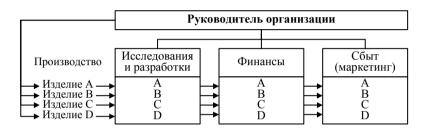


Рис. 11. Матричная организационная структура управления (изделие)

по горизонтали (программно-целевая структура) осуществляется управление программами, проектами, темами (рис. 12).

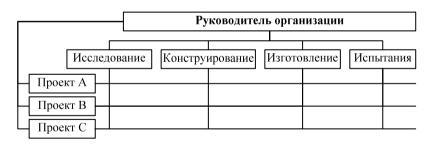


Рис. 12. Матричная организационная структура управления (проект)

Достоинства:

лучшая ориентация на проектные цели и спрос;

более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;

гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной фирме;

усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;

время реакции на нужды проекта и желания заказчика сокращается.

Недостатки:

проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени для работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;

трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;

возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов.

7. Дивизиональная структура управления (рис. 13, 14).

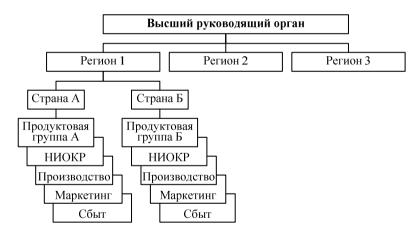


Рис. 13. Дивизиональная организационная структура управления на регион

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов.

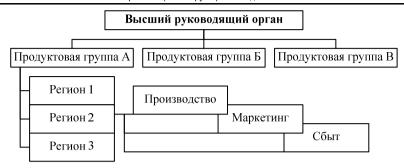


Рис. 14. Дивизиональная смешанная организационная структура управления

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:

- 1) выпускаемая продукция (продуктовая специализация);
- 2) ориентация на потребителя;
- 3) ориентация на обслуживаемые регионы.

Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения.

Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.

Достоинства:

более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;

улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;

возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

Недостатки:

рост иерархичности, вертикали управления;

дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;

дублирование работ для разных подразделений.

Рассмотрим принципы формирования организационной структуры управления [3]. Формирование организационной структуры управления — это управленческий процесс деления организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям ее деятельности, установления их взаимосвязи, соподчиненности и соотношения полномочий как внутри системы, так и во внешней среде.

При проектировании организационной структуры управления необходимо соблюдать следующие *принципы*.

- 1. Первичность функции управления и вторичность самой структуры.
 - 2. Принцип единства распорядительства.
- 3. Принцип *централизации* принятия стратегических решений.
- 4. Принцип *разделения организации* на производственнохозяйственные блоки.
 - 5. Принцип возрастания объема координационной работы.
 - 6. Принцип обеспечения контроля.
- 7. Принцип *соответствия задач*, прав, обязанностей и ответственности для каждого звена и работника.
 - 8. Принцип гибкости.
 - 9. Принцип экономичности.

На практике *исходным документом* в процессе формирования системы управления является *«Положение об организационной структуре»*, в котором обосновывается эффективность данного типа структуры, выделяются основные функциональные и линейные подразделения, определяются их цели, направления деятельности, права и обязанности, ответственность в достижении поставленных целей организации.

«Положение об организационной структуре» рассматривается как один из главных системообразующих внутрифирменных документов, на основе которого разрабатываются Положения о подразделениях, штатное расписание, должностные обязанности работников. Они представляют собой: рациональную систему управления предприятием; оптимизированный документооборот; эффективный менеджмент персонала.

Задание

Какая организационная структура и почему была бы наиболее подходящей, с вашей точки зрения, для следующих предприятий и организаций:

- 1) строительный банк;
- 2) посредническая контора по найму-сдаче жилой площади;
- 3) промышленный комплекс по добыче и обогащению руд цветных металлов:
 - 4) изготовление и продажа шерстяных тканей ручной вязки?

Контрольные вопросы

- 1. Что представляет собой организация как центральная функция менеджмента?
- 2. Назовите основные виды организационных структур управления. В чем специфика механистических (бюрократических) структур управления?
- 3. Каковы особенности органических (адаптивных) структур управления?
- 4. Назовите преимущества и недостатки организационных структур управления.
- 5. Каковы принципы и этапы проектирования организационных структур управления?

$\Gamma \Lambda ABA 5$

КООРДИНАЦИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ

План:

- 5. 1. Факторы усложнения организационных взаимодействий.
- 5.2. Сущность и задачи контроля в системе управления.

Основные понятия:

контроль; способы координации деятельности; эффективный контроль; факторы усложнения организационных взаимодействий.

5.1. ФАКТОРЫ УСЛОЖНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Дж. Гэлбрейт рассматривает следующие факторы усложнения взаимодействий в организации (цит. по: [36]):

- 1) дифференциация (специализация);
- 2) взаимозависимость отдельных лиц или групп;
- 3) фактор неопределенности.

Дифференциация — следствие увеличения размера предприятия, что ведет к специализации.

Специализация приводит к проблеме координации:

проблема противоречивых целей;

различные подразделения развивают собственные взгляды на организацию и приоритеты в ней.

Обнаруживаются различные типы взаимозависимости:

1) *централизованная* (не требуются тесные связи между подразделениями, отношения с центральным звеном реализуются в установленном порядке) (рис. 15);

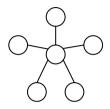


Рис. 15. Централизованный тип взаимозависимости

2) последовательная (более тесная связь) (рис. 16);



Рис. 16. Последовательный тип взаимозависимости

3) всеобщая (все элементы тесно взаимосвязаны) (рис. 17).

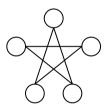


Рис. 17. Всеобщий тип взаимозависимости

Дж. Гэлбрейт предложил следующие способы координации деятельности. В случае предсказуемой деятельности:

правила, программы и методики — уменьшение количества передаваемой информации;

иерархическое подчинение — возможность обращения к руководству за разъяснением;

постановка целей — передача сверху вниз части прав и полномочий.

Дополнительные стратегии нужны в случае усложнения организации и роста неопределенности [36]:

уменьшение потребности в информации;

увеличение мощностей по обработке возрастающего количества информации.

- **Г. Минцберг** рассматривает *шесть способов координации деятельности организации*.
- 1. Взаимное согласование (сами работники контролируют процесс труда) (рис. 18).

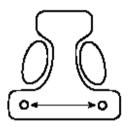


Рис. 18. Взаимное согласование

2. *Прямой контроль* (один человек несет ответственность за работу других людей) (рис. 19).

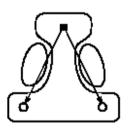


Рис. 19. Прямой контроль

3. Стандартизация рабочих процессов (координация до начала процесса труда, программирование содержания труда) (рис. 20).

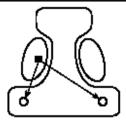


Рис. 20. Стандартизация рабочих процессов

4. *Стандартизация выпуска* (изначальная координация задач, определение результатов труда) (рис. 21).

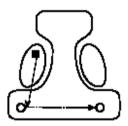


Рис. 21. Стандартизация выпуска

5. Стандартизация навыков и знаний (квалификации) (точное определение уровня подготовки работников) (рис. 22).

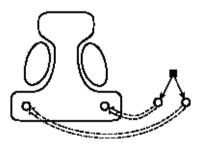


Рис. 22. Стандартизация навыков и знаний

6. Стандартизация норм (у всех работников организации имеется общий набор убеждений) (рис. 23).

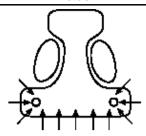


Рис. 23. Стандартизация норм

5.2. Сущность и задачи контроля в системе управления

Контроль — вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами, принятия необходимых мер при отклонениях.

Задачи контроля:

- 1) определение достигнутого результата;
- 2) анализ причин отклонения от намеченных ориентиров;
- 3) решение о внесении изменений в деятельность организации;
 - 4) анализ позитивных и негативных воздействий контроля;
 - 5) накопление опыта для последующей выработки целей.

Контроль тесно связан с *планированием*. Руководители начинают осуществлять *функцию контроля* с момента формулирования *целей и задач организации*.

Для эффективного осуществления контроля необходимо:

- 1) определение *цели и концепции контроля* (цель и предмет контроля, контролирующий орган, система контроля);
- 2) установление *норм контроля*: этических, правовых, производственных и т. д.;
- 3) выбор *методов* (независимый контроль, самоконтроль, привлечение специалистов и т. д.);
- 4) определение *объема и области контроля* (финансовый, контроль качества продукции, производительности труда и т. п.).

Управленческий контроль осуществляется на *двух органи- зационных уровнях*:

- 1) *оперативный контроль* (контроль за производственнохозяйственной деятельностью, технологическим процессом, контроль качества продукции);
- 2) стратегический контроль (определяет эффективность работы организации, использования ресурсов).

Виды контроля (рис. 24):

- 1) *по принадлежности к предприятию* внутренний; внешний (проверка);
- 2) *по регулярности* регулярный; нерегулярный; специальные проверки;
- 3) *по объекту* за объектом; за решениями; за результатами;
- 4) *по основанию обязанности* добровольный контроль; контроль согласно уставу; договорный контроль; контроль согласно закону.



Рис. 24. Виды контроля

Типы контроля:

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

Предварительный контроль — проверка готовности организации к началу работы. Посредством реализации определенных правил, процедур, линий поведения предварительный контроль направлен на:

персонал:

анализ деловых и профессиональных знаний и навыков;

проверяются документы;

устанавливается уровень образования, стаж работы;

материальные ресурсы:

проверка соответствия поступающего сырья выработанным требованиям;

выбор поставщиков;

обеспечение запасов материалов, необходимых для работы организации;

финансовые ресурсы:

бюджет устанавливает предельные уровни затрат;

бюджет обеспечивает уверенность в том, что организация располагает необходимыми средствами.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ по промежуточным целям («точки контроля»). Чем продолжительнее выполнение плана, тем больше «точек контроля».

Система текущего контроля включает блоки:

информационный — перечень параметров, подлежащих проверке;

оценочный, воспринимающий и анализирующий поступающую информацию о внутренних и внешних событиях;

механизм корректировки.

Заключительный контроль на оперативном уровне выполняет следующие функции:

обеспечивает менеджеров информацией для *оценки* эффективности;

его результаты формируют базу для *оценки и вознаграждения персонала*;

воздействует на менеджеров, ответственных за обеспечение и осуществление производственного процесса.

Заключительный контроль на стратегическом уровне:

обеспечивает высших руководителей информацией;

для корректировки или изменения *будущих планов органи- зации*;

для совершенствования процесса стратегического планирования.

Этапы контроля:

1) контроль — непрерывный процесс, проходящий три этапа:

- а) установление стандартов и критериев деятельности организации:
- б) измерение и сопоставление фактически достигнутых результатов с нормативными и анализ отклонений;
 - в) принятие необходимых корректирующих действий;
 - 2) осуществление регулирования.

Регулирование — это процесс удержания характеристик системы на определенной траектории за счет устранения отклонений

Регулирование проходит в три этапа:

- 1) с помощью *выравнивания отклонений* действительного состояния переменных от требуемого (своевременное пополнение запасов, ремонт оборудования);
- 2) с помощью *устранения* из окружения системы фактора, выводящего систему из нужного состояния, имеющего компенсационный характер (правовые санкции по отношению к поставщику, не обеспечивающему своевременное поступление материалов);
 - 3) с помощью изоляции системы от возмущений.

ЗАДАНИЕ

На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в вузе.

Выделите этапы контроля и типы.

Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

Контрольные вопросы

- 1. Назовите способы координации деятельности (по Дж. Гэлбрейту).
- 2. Поясните способы координации (по Г. Минцбергу).
- 3. В чем заключаются сущность и задачи контроля в системе управления?
 - 4. Каковы типы контроля?
 - 5. Назовите и поясните этапы контроля.

Γ ABA 6

Управленческие решения: процесс принятия и реализации

План:

- 5.1. Управленческое решение как продукт труда деятельности менеджера.
- 6.2. Методы и этапы принятия управленческих решений.

Основные понятия:

управленческое решение; методы принятия управленческих решений; эффективность управленческих решений.

6.1. Управленческое решение как продукт труда деятельности менеджера

Управление как процесс — это непрерывная цепь:

разработки;

принятия;

реализации решений.

Управленческое решение — творческий акт субъекта управления, определяющий программу и характер деятельности коллектива по решению назревшей проблемы.

Проблема — существенное расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта управления и внешней среды.

Управленческое решение связано:

- с управленческим контролем;
- с управляющим воздействием.

Управленческое решение не ограничивается теоретическим решением проблемы, оно также определяет механизм реализации и контроля принятого решения.

Основное требование к управленческому решению — своевременность его принятия (фактор времени).

В противном случае происходит обрыв обратной связи.

Фактор риска в принятии управленческого решения:

ограниченность времени на подготовку и принятие решения;

недостаток информации;

недостаточная полнота выявления проблемы.

В зависимости от условий, в которых принимаются управленческие решения:

- 1) управленческие решения, принимаемые в условиях *неопределенности и риска*, когда нужно определить вероятность успеха каждой альтернативы;
- 2) управленческие решения, принимаемые в условиях *определенности*, когда менеджер уверен в результатах при реализации каждой альтернативы.

Управленческие решения разделяются на:

по сроку действия последствий: долго-, средне-, краткосрочные;

по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся решения;

по ширине обхвата: общие (касаются всех сотрудников) решения и узкоспециализированные;

по форме подготовки: единоличные, групповые, коллективные решения;

по жесткости регламентации: контурные решения (приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления); структурированные решения (регламентированы действия подчиненных, инициатива может проявляться в решении второстепенных вопросов); алгоритмичные решения (жестко регламентируют деятельность подчиненных и исключают их инициативу).

Типы управленческих решений:

программируемые решения (на базе установленной политики, правил и порядков);

непрограммируемые решения (в случае непредвиденных или первично возникших проблем);

организационные решения (в соответствии с формальными полномочиями менеджера);

персональные решения (принимаются менеджером как частным лицом);

оперативные решения (на низшем или среднем уровнях управления, часть краткосрочных планов);

стратегические решения (в связи со сложными проблемами, с макроэкономическими переменами);

исследовательские решения (решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени);

кризисно-интуитивные решения (спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность).

Типы производственных проблем:

стандартные (рутинные): отличаются ясностью, однозначностью целей, при этом осуществляется поиск решений на основе заранее выработанных правил и методик;

хорошо структуризованные проблемы — это количественно сформулированные проблемы, могут быть выражены в числах, символах, при этом используют математические методы;

слабоструктуризованные проблемы содержат как количественные элементы, так и качественные, проблемы относятся к будущему, используют метод системного анализа;

неструктуризованные проблемы отличаются неопределенностью, неформализуемостью выбора курсов действий, проблема «размыта», используют метод экспертных опросов.

6.2. МЕТОДЫ И ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Этапы процесса выработки решения. Чтобы выработать управленческое решение, требуются следующее:

информация;

профессиональные знания;

формальные правила выработки решения;

исходные данные необходимо «фильтровать», отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только релевантные сведения, которые и будут использованы в процессе принятия решения.

Этапы рационального решения проблем представлены на рис. 25.



Рис. 25. Этапы решения проблем

- Этап 1. Выявление проблемы.
- Этап 2. Анализ проблемы и постановка диагноза.
- Этап 3. Поиск вариантов разрешения проблемы.
- Этап 4. Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения.
- Этап 5. Согласование проекта решения.
- Этап 6. Утверждение решения.
- Этап 7. Подготовка решения к реализации.
- Этап 8. Организация выполнения решения и контроль за ходом его реализации.

Стадии разработки управленческого решения. Планирование результата можно представить в табличном варианте (табл. 6) [34].

Подходы к разработке и принятию решения многообразны:

- 1) централизованный подход;
- 2) децентрализованный подход;
- 3) групповой подход;
- 4) индивидуальный подход;
- 5) система участия;
- 6) система неучастия;
- 7) демократический подход;
- 8) совещательный подход.

Планирование результата

Составляющая решения	Номер проблемы		Примечания	L'ayen agy	
	1	2		примечания	Контроль
1. Критерий достижения цели					
2. Ресурсы для решения проблемы					
а) активные (используемые)					
б) пассивные (неиспользуемые)					
в) информационные					
3. Решение: средства, методы, приемы					
4. Мероприятия по решению проблемы					

Методы выработки управленческих решений:

- 1) эвристические методы;
- 2) экспертные методы;
- 3) метод Дельфи;
- 4) японская кольцевая система принятия решений «Кингисе»;
 - 5) количественные методы;
 - 6) дерево решений;
 - 7) платежная матрица.

Условия, в которых принимаются управленческие решения:

- 1) состояние определенности;
- 2) состояние неопределенности;
- 3) условие риска (классификация рисков представлена на рис. 26).



Рис. 26. Классификация рисков

В качестве примера на рисунке представлен метод «Дерево решений» (рис. 27). Метод «Дерево решений» — это схематичное представление проблемы принятия решений.

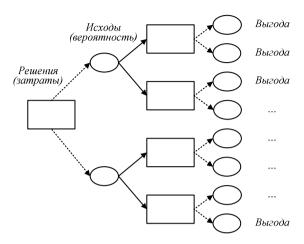


Рис. 27. Дерево решений

Задание

Ниже приводятся две ситуации, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор.

Ситуация 1. Доставка молочных продуктов.

Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.

Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на пространном исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки — были добавлены новые остановки и отменены старые.

У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.

При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.

При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.

Ситуация 2. Производственные проблемы.

Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах.

Контрольные вопросы

- 1. В чем сущность управленческих решений?
- 2. Какова классификация управленческих решений?
- 3. Каковы условия принятия управленческих решений?
- 4. Назовите этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.
 - 5. Каковы методы принятия управленческих решений?

Γλάβα 7

Мотивация в системе менеджмента

План:

- 7.1. Общая характеристика мотивации.
- 7.2. Содержательные теории мотивации.
- 7.3. Процессуальные теории мотивации.

Основные понятия:

мотив; стимул; мотивация; стимулирование; мотивационные таблицы (карты) в системе менеджмента; материальное и моральное поощрение; содержательные теории мотивации; процессуальные теории мотивации.

7.1. Общая характеристика мотивации

Мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотив — побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь.

Потребность — физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо.

Вознаграждение — компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

Стимул — сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие.

Рассматривают различные материальные и нематериальные стимулы для работника:

заработная плата;

премии, бонусы, надбавки;

предоставление оплачиваемого отдыха;

улучшение рабочей атмосферы; награждение почетной грамотой, ценным подарком;

улучшение условий труда и т. д.

Рассматривают следующие классификации мотивации.

Внешняя и внутренняя мотивация:

- 1) внешняя мотивация мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами;
- 2) *внутренняя мотивация* мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Положительная и отрицательная мотивация:

- 1) мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной;
- 2) мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной.

Представители *школы научного управления* (**Ф. Тейлор**) осознали несовершенство заработков на грани голода, определили понятие *«достаточная дневная выработка»* и *предложили оплачивать труд работников пропорционально их вкладу*. Этот метод мотивации используется до настоящего времени.

Э. Мэйо, анализируя работу прядильщиков на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923—1924 гг., установил, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, оказывают влияние на производительность индивидуального труда (цит. по: [25]).

Условия осуществления мотивационных процессов представлены на рис. 28.

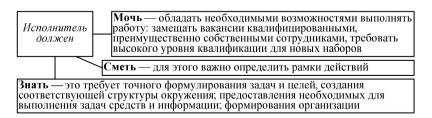


Рис. 28. Условия осуществления мотивационных процессов

Современные теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные теории (рис. 29).

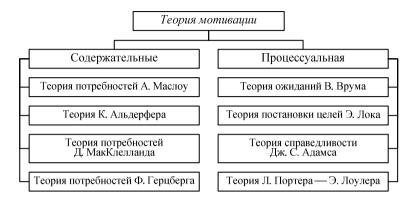


Рис. 29. Теории мотивации

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Процессуальные теории мотивации более современны, они основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

7.2. Содержательные теории мотивации

Теория иерархии потребностей А. Маслоу (1970 г.)

Согласно *теории иерархии потребностей А. Маслоу* [24], человек мотивируется последовательным удовлетворением серии потребностей (рис. 30):

- 1) физиологические (базовые) потребности;
- 2) потребности безопасности;
- 3) социальные потребности;
- 4) потребности в уважении;
- 5) потребности в самовыражении.



Рис. 30. Пирамида А. Маслоу

Теория ERG К. Альдерфера (1972 г.)

К. Альдерфер выделяет три уровня:

E — потребности существования;

а) по А. Маслоу

R — потребности в принадлежности;

G — потребности в личностном росте.

Соотношение теорий *ERG* и иерархии потребностей Маслоу продемонстрировано на рис. 31.

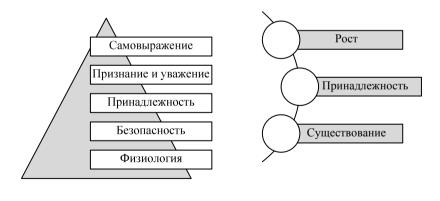


Рис. 31. Соотношение теорий Альдерфера и Маслоу

б) по К. Альдерферу

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1950-е годы)

В 1950–1960 гг. Ф. Герцберг [40] с коллегами провел исследование факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека и вызывающих его удовлетворенность и неудовлетворенность (рис. 32).

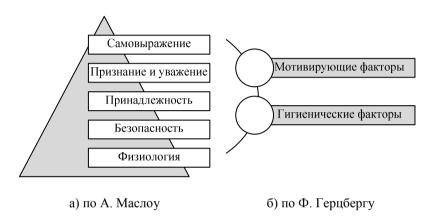


Рис. 32. Соотношение теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга

В 1950-е годы Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими (рис. 33).

Гигиенические факторы (связанные с условиями работы)	Заработок. Условия труда. Отношения с другими сотрудниками	
Мотивирующие факторы (связанные с содержанием работы)	Признание и одобрение руководством результатов работы. Возможность продвижения по службе. Высокая степень самостоятельности. Интересная работа, требующая творческого подхода	

Рис. 33. Теория Ф. Герцберга

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда связана с изучением и описанием влияния следующих видов потребностей (рис. 34):

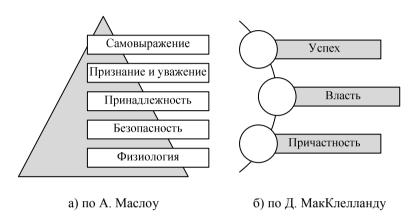


Рис. 34. Соотношение теорий А. Маслоу и Д. МакКлелланда

власти, т. е. желания воздействовать на людей;

достижения (успеха), т. е. личной ответственности за поиск решения в конкретных ситуациях и ожидания определенных поощрений за достигнутые результаты при умеренном риске;

соучастия (причастности или принадлежности), т. е. предпочтения работы, связанной с возможностями широкого общения.

7.3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

В соответствии с **теорией ожиданий В. Врума**, наличие активной потребности не является единственно необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению и приобретению желаемого. Следовательно, основной фактор, определяющий человеческое

поведение, — это результат, ожидаемый вследствие определенного поведения (рис. 35).

Рис. 35. Мотивация по В. Вруму

Согласно **теории постановки целей** Э. Лока, поведение человека определяется целями, которые тот ставит перед собой. При этом предполагается, что постановка целей — процесс сознательный. Базисная модель, описывающая процесс постановки целей, представлена на рис. 36.

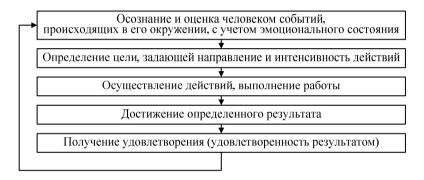


Рис. 36. Процесс постановки целей по Э. Локу

При этом в теорию введены два понятия:

- 1) «уровень исполнения»;
- 2) «качество исполнения».

Уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно зависит от четырех характеристик целей:

- 1) сложности;
- 2) специфичности;
- 3) приемлемости;
- 4) приверженности.

Качество исполнения зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от организационных факторов и способностей человека. В свою очередь, эти факторы влияют

и на цели, опосредованно воздействуя на мотивацию, и, следовательно, на исполнение.

Теория справедливости (равенства)

Основатель данной теории Дж. С. Адамс сформулировал концепцию, согласно которой люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением людей, выполняющих аналогичную работу (рис. 37).

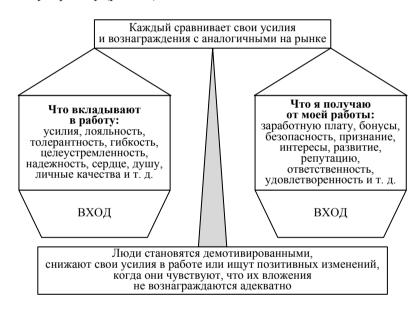


Рис. 37. Теория Дж. Адамса

Модель американских ученых **Л. Портера и Э. Лоулера** — это комплексная теория мотивации, включающая элементы теорий ожидания и справедливости (рис. 38).

Один из наиболее важных выводов этой теории гласит: результативный труд ведет к удовлетворению. Потребности разных людей значительно отличаются друг от друга. Они влияют на цели, результаты и вознаграждение, к которым стремятся люди.

Чтобы мотивация персонала оставалась достаточно высокой, необходимо наличие тесной связи между усилием и достижением желаемого качества выполнения работы.

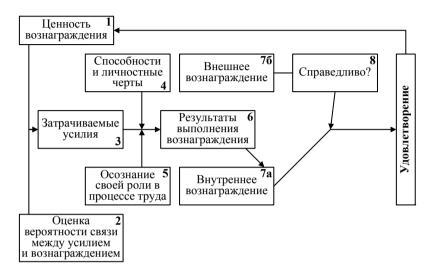


Рис. 38. Модель Л. Портера и Э. Лоулера

ЗАДАНИЕ

Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки	
Содержательные теории мотивации				
Теория иерархии потребностей А. Маслоу				
Теория мотиваторов Ф. Герцберга				
Теория приобретенных потребностей				
Д. МакКлелланда				
ERG-теория К. Альдерфера				
Процессуальные теории мотивации				
Теория ожиданий В. Врума				
Теория постановки целей Э. Лока				
Теория справедливости Дж. Адамса				

Комплексная модель Л. Портера —		
Э. Лоулера		

Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-й, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, администратора в салоне красоты, специалиста (экономиста, инженера, бухгалтера), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников? Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Контрольные вопросы

- 1. Что такое мотивация?
- 2. В чем сущность мотивации? Какова роль мотивации в повышении эффективности организации?
 - 3. В чем специфика содержательных теорий мотивации?
 - 4. В чем специфика процессуальных теорий мотивации?
 - 5. Что представляет собой мотивационный профиль личности?

Γ ABA 8

Функция руководства

План:

- 8.1. Функция руководства. Роли руководителя.
- 8.2. Методы управления. Характеристика эффективного управления

Основные понятия:

функции руководства; роли руководителя; система методов управления; эффективность управления организацией.

8.1. ФУНКЦИЯ РУКОВОДСТВА. РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Функция руководства состоит в координации деятельности различных управленческих подразделений.

Функция руководства — это «надфункция», «сверхфункция», мозг всего управления.

Руководство:

- 1) персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная с управлением персонала;
 - 2) проявление лидерства в системе формальных отношений;
- 3) тип организационного поведения, обусловленный должностным статусом и предусматривающий властные полномочия.

Различают виды руководства:

- 1) прямое (при помощи приказов, распоряжений, санкций за отклонение от программы);
 - 2) опосредованное (использование механизмов мотивации).
- Г. Минцберг рассматривает роли, которые принимает на себя руководитель в различные периоды и в разной степени, группирует их по *трем категориям*.

1. Межличностные роли:

- 1) «главный руководитель»;
- 2) «лидер»;
- 3) «связующее звено».
- 2. Информационные роли:
- 1) «приемник информации»;
- 2) «распространитель информации»;
- 3) «представитель».
- 3. Роли, связанные с принятием решений:
- 1) «предприниматель»;
- 2) «устраняющий нарушения»;
- 3) «распределитель ресурсов»;
- 4) «ведущий переговоры».

8.2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ. ХАРАКТЕРИСТИКА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Метод управления — способ осуществления управляющего воздействия или способ достижения целей управления организацией.

Все методы деятельности в управлении подразделяются на: относящиеся ко всей системе управления в целом (общие); относящиеся к ее отдельным частям (локальные методы управления).

Общие методы управления:

методы прямого воздействия (плановые задания, установление цен, кредитование, финансирование);

косвенные методы (через создание стимулирующей ситуации).

По содержанию:

экономические;

организационно-административные;

социально-психологические.

Экономические методы: премирование, участие в прибыли, бонусы, комиссионные с продаж, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты, мотивация труда.

Организационно-административные: Трудовой кодекс РФ, издание приказов, распоряжений, инструктивно-нормативных документов, аттестация работников, нормы внутреннего распорядка.

Социально-психологические: моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, формальное и неформальное общение, профессиональный рост и карьера, социальное развитие коллектива, формирование корпоративного духа, эстетика и эргономика условий труда.

Эффективность управления является одним из основных показателей совершенства управления, определяемым путем сопоставления результатов управления и ресурсов, затраченных на достижение цели.

Американские исследователи **Т. Питерс** и **Р. Уотермен** разработали концепцию эффективного управления (в 1980-х годах), разработали схему 7 С компании «Маккинси» (рис. 39). Поанглийски семь слагаемых успеха начинаются с буквы S: structure (структура), strategy (стратегия), systems (системы), shared values (совместные, разделяемые всеми ценностные установки), skills (сумма навыков, умений), style (стиль), staff (состав работников, кадры) [42].

По их мнению, можно четко выделить восемь черт эффективного управления, которыми полностью или частично обладают образцовые американские и японские компании. Например, «Макдональдс», «Проктер энд Гэмбл», «Хьюлетт-Паккард», «Боинг», «Шелл».

Восемь черт эффективного управления (Т. Питерс, Р. Уотермен):

- 1) ориентация на действия, на достижение успехов;
- 2) лицом к потребителю;
- 3) самостоятельность и предприимчивость;
- 4) производительность;

- 5) связь с жизнью, ценностное руководство;
- 6) верность своему делу;
- 7) простота формы, скромный штат управления;
- 8) свобода и жесткость одновременно.



Рис. 39. Схема 7 С компании «Маккинси»

ЗАДАНИЕ

Изучив классификацию ролей руководителя Γ . Минцберга, заполните таблицу.

Роли руководителя	Характеристика	Пример проявления

Контрольные вопросы

- 1. Представьте содержательную характеристику функций руководства.
- 2. Каковы роли руководителя (по Г. Минцбергу)?
- 3. В чем заключается эффективность управления организацией (Т. Питерс, Р. Уотермен)?

$\Gamma \Lambda ABA 9$

ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

План:

9.1. Лидерство: сущность и значение.

9.2. Теории лидерства.

Основные понятия:

лидерство; теории лидерских черт; ситуационные теории лидерства; психоаналитические теории лидерства; атрибутивные теории лидерства; теории обмена; теории «трансактного анализа»; теории трансформационного лидерства.

9.1. ЛИДЕРСТВО: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ

Менеджер в своей работе с подчиненными полагается на должностную власть, лидерство же возникает на основе социального взаимодействия в организации и предполагает наличие в ней не подчиненных, а последователей. В связи с этим отношения «начальник — подчиненный» заменяются отношениями «лидер — последователи».

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Различают лидерство:

- 1) формальное процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности;
- 2) неформальное процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

С одной стороны, феномен лидерства настолько сложен, что научное понятие о нем заведомо не может быть ясным и простым. С другой стороны, слова «лидер» и «лидерство» появились

в естественном языке задолго до возникновения научного понятия о лидерстве, а значит, они несут множество значений, из которых исследователи пытаются выбрать только однозначно совпадающие с научным пониманием лидерства. При этом в разных языках существуют разные слова, более или менее точно выражающие это понятие. Для того, чтобы максимально полно проанализировать понятия «лидер» и «лидерство», рассмотрим сначала смысловое содержание этих слов с точки зрения естественного языка, а также сравним слова, которые используются для обозначения этого и близких к нему явлений в разных языках.

Если мы заглянем в историю слова «лидер», то окажется, что оно происходит от западно-германского laithjan, которое в английском языке постепенно превратилось в глагол to lead со значением «вести», а затем, приблизительно в XIII веке, — в существительное а leader — «тот, кто ведет», т. е. направляет движение, показывает путь, помогает или заставляет идти с собой и за собой.

Слово а leader начали использовать для обозначения военачальников — общевойсковых командиров (troop leader), полководцев (military leader), флотоводцев (flotilla leader). Поскольку Великобритания была морской державой, постепенно слово а leader начали использовать и для обозначения человека, который прокладывает курс корабля (или целой флотилии), и военного судна (ship), возглавляющего «ордер», т. е. группу кораблей, перемещающихся в определенном порядке [31].

Постепенно (на уровне житейских наблюдений, здравого смысла и естественного языка) стало понятно, что, с одной стороны, существуют определенные характеристики, необходимые для лидера, а с другой — став лидером, человек занимает определенную позицию, которая обусловливает всю систему его отношений и деятельности. Это значение — «позиция лидера» — в XIX веке было выражено в слове leadership — «лидерство».

В русском языке существует много слов (исконно русских и заимствованных), имеющих значение более или менее близкое к значению слова «лидер», но отличающихся от него прежде всего эмоциональной (экспрессивной) окрашенностью, а также тем, что они закреплены за разными стилями и имеют различную степень употребительности.

Так, описывая разные ситуации, в которых тот или иной человек проявляет себя как лидер, и выражая разное отношение к этому человеку, мы можем использовать, например, следующие слова: руководитель, управляющий, заведующий, начальник, правитель, распорядитель, председатель, командующий, главнокомандующий, администратор, президент; глава, голова, главарь, вождь, вожак, предводитель, командир, капитан, комиссар, бригадир, звеньевой, мастер, атаман; владыка, властелин, властитель, повелитель, господин; проводник, путеводитель, лоцман, кормчий; опора, столп; старшой, указчик, авангард, коновод, шеф, босс, патрон, хозяин, заправила, набольший, шишка; диктатор, деспот и т. д.

Сравнение ряда словарных статей, разъясняющих слово «лидерство», показывает, что лидерство рассматривается, как:

отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе;

процесс, при котором один член группы (лидер) организует и направляет других к достижению конкретной общей цели;

процесс влияния на членов группы для достижения групповых целей;

процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу;

процесс взаимовлияния между лидером и его последователями ради достижения групповых, организационных и социальных целей;

способ воздействия на группу, основанный на личном авторитете, признании личности лидера.

В то же время понятие «лидер» определяется как:

любой индивид, занимающий позицию доминирования и имеющий власть или определяющее влияние в группе;

лицо, за которым определенное сообщество признает право на принятие решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса;

человек, способный объединить людей для достижения определенной цели;

член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение остальных участников;

член группы с наивысшим социометрическим статусом, за которым признается и закрепляется особая роль при принятии групповых решений и организации совместной деятельности;

авторитетный член группы, организации, общества, выполняющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия, принимаемый группой благодаря его способности решать важные для группы проблемы и задачи;

член группы, чей авторитет безоговорочно признается остальными членами, готовыми следовать за ним. Группа признает за лидером право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях;

самая авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

В 1974 г. Р. Стогдилл в книге «Справочник по лидерству» выделил 11 моделей лидерства, отражающих различные подходы к пониманию и исследованию этого явления (цит. по: [32]).

Отечественные исследователи приступили к анализу понятия «лидерство» гораздо позднее зарубежных коллег, лишь с конца 1960-х — начала 1970-х годов. В работах, выходивших в 1920-е годы или чуть позднее, мы не обнаруживаем термина «лидерство». Вместо него исследователи предпочитали оперировать термином «вожачество», ограничивая его применение исключительно сферой детских коллективов.

Одним из первых в отечественной науке развернутый сопоставительный анализ феноменов лидерства и руководства провел Б. Д. Парыгин, обративший внимание на следующие различия между ними (цит. по: [22]).

Во-первых, лидерство в основном связано с регулированием внутригрупповых, межличностных отношений, носящих неофициальный характер, в то время как руководство является средством регулирования отношений в рамках социальной организации.

Во-вторых, лидерство представляет собой главным образом феномен микросреды, а руководство — элемент макросреды, отвечающий системе доминирующих в ней социальных отношений.

В-третьих, лидерство возникает и функционирует пре-имущественно стихийно, руководство же представляет собой

процесс целенаправленной и контролируемой деятельности социальных организаций и институтов.

В-четвертых, в отличие от лидерства руководство — явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов группы.

В-пятых, процесс руководства характеризуется применением гораздо более определенной системы различных санкций, чем это имеет место в лидерстве.

В-шестых, процесс принятия решений в системе руководства носит гораздо более сложный, чем в условиях лидерства, и многократно опосредованный характер.

В-седьмых, деятельность лидера протекает преимущественно в рамках микросреды, малой группы, сфера же действий руководителя гораздо шире и охватывает различные уровни социальной системы, на которых он, в частности, «представляет» малую группу.

Итак, лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, в то время как руководство — преимущественно социальная характеристика отношений в группе, прежде всего в плане распределения ролей управления и подчинения.

Отечественные авторы указывают на известную относительность различий между лидерством и руководством, констатируя наличие диалектической взаимосвязи и взаимопроникновения этих феноменов. Так, руководитель может одновременно выступать и в роли лидера; в свою очередь лидерство при определенных условиях способно перерасти в руководство и т. д. Отмечается также значительная общность задач, решаемых руководителем и лидером, что сближает содержание реализуемых ими функций, придает их деятельности черты идентичности.

Лидерство может быть рассмотрено как преимущественно психологический по своей природе феномен, стихийно возникающий и развертывающийся в системе неформальных (неофициальных) отношений людей и вместе с тем выступающий средством организации отношений этого типа, управления ими. Основу лидерства (прежде всего в малой группе) составляет процесс межличностного влияния, разворачивающийся между лидером (наиболее активный, влиятельный член группы) и по-

следователями (остальные члены группы, или ведомые), в котором инициирующей групповые действия стороной выступает лидер [22].

Последствия влияния в лидерстве (равно как, впрочем, и в руководстве) отражены в изменениях поведения, отдельных личностных черт, установок, мотивации и т. п. членов группы. Конечная цель влияния в лидерстве — ориентация людей неформальными (психологическими) средствами на решение стоящих перед группой задач.

Подобная особенность соотношения обсуждаемых феноменов применительно к сфере управленческой деятельности выражается следующим образом. Так, руководство может быть рассмотрено как *официально санкционированное лидерство*. Это определение существенно прежде всего тем, что позволяет приложить психологическую трактовку лидерства к характеристике содержательной стороны руководства.

В зарубежной (прежде всего — англоязычной) науке термин «лидерство» используется в двояком значении: и для характеристики возникающего неформально, преимущественно психологического по своей природе феномена, т. е. собственно лидерства, и для характеристики заданного официально, преимущественно социального по своей природе феномена, т. е. руководства. Критерием различия выступает контекст употребления данного термина.

В отечественной науке имеет место вполне определенное разведение терминов «лидерство» и «руководство» в соответствии с закрепленным за каждым из них предметным содержанием: в случае лидерства — преимущественно психологическим, в случае руководства — преимущественно социальным.

9.2. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Теории лидерских черт или теории «великого человека»

В глубокой древности исследование проблем лидерства сводилось к изучению биографий великих людей, роли личности в истории.

Характерные черты лидера:

- 1) Р. Стогдилл интеллект, стремление к знаниям, надежность, ответственность;
- 2) **М. Гантер** обмен энергией, завораживающая внешность, независимость характера;
- 3) **А. Лоутон, Э. Роуз** дальновидность, умение выделять приоритеты, мотивация последователей.

Теория «великого человека» (Е. Боргатт и др.) предполагает, что при выполнении одинаковых групповых задач с одинаковой целью и при одних и тех же внешних условиях наивысшие оценки со стороны членов группы получает индивид с наивысшим показателем интеллекта.

Теории лидерских стилей

Личностные качества лидера, конечно же, играют большую роль в его практической деятельности. Однако в конечном итоге важнее не то, что представляет собой лидер как личность, а то, что эта личность делает и как себя ведет. Поэтому исследователями лидерства было предложено несколько подходов к описанию поведения лидера, которое можно охарактеризовать как стиль лидерства.

К. Левин выделил три стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный (рис. 40).



Рис. 40. Стили лидерства по К. Левину

Авторитарный стиль. Информационные потоки и процесс принятия решений должны быть сконцентрированы на верхнем уровне управления организации (разновидность: эксплуататорский — руководитель единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все. Основная форма стимулирования — наказание. Неблагоприятный социально-психологический климат, развитие производственных конфликтов).

Демократический — руководство организацией осуществляется на основе решений, одобренных большинством сотрудников (разновидности: благожелательный (руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется их мнением, но поступает по-своему. В ограниченных пределах подчиненным предоставляется самостоятельность); консультативный (руководитель в значительной степени доверяет подчиненным, консультируется с ними, использует наилучшие предложения, преобладает поощрение, наказание — в исключительных случаях. Сотрудники поддерживают руководителя); партисипативный (руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах, всегда выслушивает их мнение, организует всесторонний обмен информацией, подчиненные привлекаются к постановке целей и к контролю)).

Либеральный — предполагает минимальное вмешательство руководителя в управление бизнесом с предоставлением персоналу возможности самостоятельно принимать оперативные решения (разновидности: собственно либеральный (руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационно-технические условия для ее выполнения, определяет правила и границы решения, а за собой оставляет функции эксперта. Поощрение и наказание — на втором плане. На первом — внутреннее удовлетворение от возможности реализовать свой потенциал); бюрократический (руководитель устраняется от дел, передавая управление в руки «выдвиженцев», управляющих от его имени коллективом, применяя авторитарные методы)).

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей в чистом виде встречается редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы в зависимости от сложившейся ситуации использовать преимущества того или иного стиля.

Д. Мак-Грегор в своей *теории управления по типу «Х»* u *«Y»* представляет два типа управления.

Для организаций **типа** «**X**» управление использует следующие положения:

обычный человек испытывает нелюбовь к работе и старается ее избегать;

по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, угрозы наказания и контроля могут осуществлять необходимые действия для достижения требуемых результатов;

обычный человек имеет относительно низкие амбиции, предпочитает, чтобы им управляли, не берет на себя ответственность.

Теория «**X**» предполагает диктаторский стиль руководства. Менеджеры «**X**» выстраивают свою работу на положениях: деньги — единственный стимул к работе, без надзора работники работают все хуже, уважением пользуется жесткий и решительный руководитель.

Теория «У» исходит из следующих предпосылок:

физические и эмоциональные усилия на работе для человека естественны;

человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством побуждения человека к деятельности.

Профессор **У. Оучи** на основе изучения японского опыта управления выдвинул **теорию** «**Z**», которая как бы дополняет идеи Мак-Грегора в виде его теорий «Х» и «Ү». Исходным пунктом теории У. Оучи является положение о том, что человек — основа любой организации и именно от него зависит успех организации. Фирма рассматривается как одна семья, в ее основу положены доверие, такт, близость, дух равноправия ее членов.

Р. Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля руководства (табл. 7).

В своих исследованиях Р. Лайкерт развил выводы, полученные ранее в Мичиганском университете, где различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров определялись двумя факторами: концентрацией внимания лидера на работе

и на работниках. Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

Таблица 7 Четыре базовых системы стиля лидерства по Р. Лайкерту

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-	Благосклонно-	Консультативно-	Основанная на
авторитарная	авторитарная	демократическая	участии

Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции. Этот подход основан на стремлении руководителя заставить подчиненных работать так, чтобы достичь максимальной производительности. Менеджеры, которые поддерживают подобный стиль поведения, требуют строгого подчинения рабочим распорядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Они зачастую автократичны в своих решениях, превыше всего ставят правила, инструкции, процедуры.

В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. При таком подходе руководитель уделяет особое внимание своим взаимоотношениям с подчиненными, поддерживает атмосферу доверия. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером.

Коллективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченностью и гармоничностью.

Система 1 — автократическая. Лайкерт описывает руководителей, относящихся к этой системе, как эксплуататорскоавторитарных. Они имеют характеристики автократа и ориентированы на работу. Модель 1 ориентирована на задачу с жесткой системой управления и ориентирована на выполнение задания. Она предполагает, что руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к выработке решений, взаимодействие руководителя с подчиненными строится на взаимном недоверии. Формальная организация и неформальные группы находятся в состоянии противоборства.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием.

Руководители *системы* 3, называемой *консультативной*, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она — самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Кроме того, эти руководители ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Управленческая решетка **Р. Блейка** и Дж. Моутон наиболее полно характеризует и дает возможность оценить характер управления на предприятии. Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием (рис. 41).



Рис. 41. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон

В данной системе управленческая деятельность характеризуется комбинацией двух цифр (1 и 9).

- 1.1. Данное положение на схеме характеризует руководителя, который уделяет мало внимания как своим сотрудникам, так и самой работе, т. е. такой руководитель пускает все дела на самотек и уделяет слишком мало внимания работе предприятия в целом. Он не стремится внести какие-то изменения в деятельность организации и полагается на обстоятельства.
- 1.9. Положение, отражающее деятельность руководителя, который особое внимание уделяет потребностям и интересам подчиненных и мало заботится о производственном процессе. Такой процесс управления получил название «управление в духе загородного клуба».
- 9.1. Данный вид руководства характеризуется максимальным вниманием к производственной деятельности и минимальным к коллективу. Этот стиль называется еще бюрократическим. Он основывается на том, что люди это винтики, а их потребности и проблемы никак не отражаются на выполнении ими служебных обязанностей, поэтому мотивировать их или поощрять, а уж тем более заботиться об условиях труда совершенно ни к чему. Такой менеджер пользуется принципом «результат это все».
- 9.9. Данное положение на «управленческой решетке» характерно для руководителя, который уделяет значительное внимание как самому производственному процессу, так и потребностям сотрудников.

Затраты такого руководителя на ведение деятельности очень велики, а вот об отдаче и рентабельности деятельности речь стоит вести отдельно, так как издержки могут оказаться напрасными.

5.5. Руководитель, которому отводится данное положение в «управленческой решетке», проявляет умеренный интерес как к своим подчиненным, так и к хозяйственной деятельности. Он с пониманием относится к проблемам сотрудников, но требует от них выполнения своих обязанностей, которые непременно соответствуют их возможностям. Способность такого руководителя является наиболее объективной по сравнению с вышеперечисленными. Такого руководителя можно считать идеальным типом, который, как и все идеальное, почти не встречается на практике.

Блейк и Моутон считали, что самым эффективным стилем руководства является поведение руководителя типа 9.9. Работа осуществляется коллективом людей, в котором одни занимаются интересами работников, другие — производством и организацией, что при совмещении приводит к возникновению доверия и взаимоуважения.

Ситуационные теории лидерства

Ситуационный подход к изучению эффективности управления исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную зависимость в отношениях руководителя и подчиненных, позволяющую предсказать возможное поведение руководителя и последствия этого поведения.

Модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго (рис. 42).

- В. Врум и Ф. Йеттон предположили, что степень привлечения подчиненных к участию в принятии решений зависит от определенных факторов ситуации. Таких факторов было выделено семь:
 - 1) требования к качеству принятия решения (ТК);
 - 2) требования к приверженности подчиненных (ТП);
 - 3) информированность руководителя (ИР);
 - 4) структура задачи (СЗ);

- 5) вероятность поддержки подчиненных (ВП);
- 6) согласованность целей организации и ее членов (СЦ);
- 7) конфликт между подчиненными (КП).

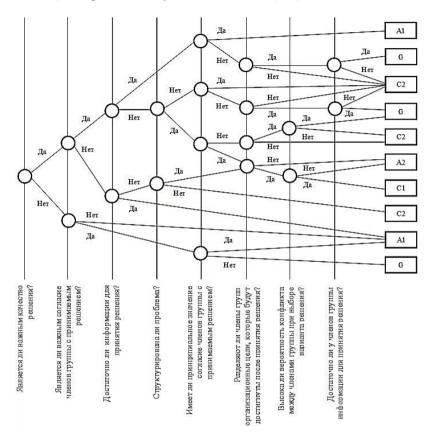


Рис. 42. Модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго

В процессе пересмотра модели В. Врум и А. Яго добавили еще три фактора:

- 1) информированность подчиненных (ИП);
- 2) ограничение во времени (ОВ);
- 3) географический разброс подчиненных (ГР).

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных В. Врум и Ф. Йеттон предложили использовать пять стилей, расположенных в континууме от крайне авторитарного до выраженного группового (партнерского) подхода:

авторитарный I (A1): руководитель принимает решение самостоятельно;

авторитарный II (A2): руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем самостоятельно принимает решение;

консультативный I (C1): руководитель советуется с каждым подчиненным индивидуально, а затем сам принимает решение:

 κ онсультативный II (C2): руководитель советуется с группой, а затем самостоятельно принимает решение;

групповой (партнерский) II (G2): руководитель излагает задачу группе и вместе с ней принимает решение. В раннем варианте модели существовал еще стиль G1, однако позже он был исключен, поскольку мало отличался от стиля G2.

Концепция жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара (рис. 43).

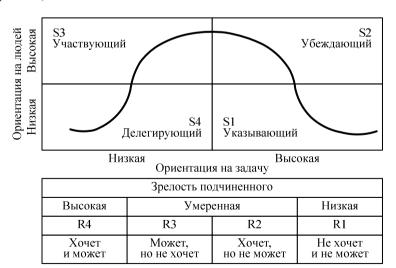


Рис. 43. Жизненный цикл П. Херси и К. Бланшара

В основу данной концепции положены четыре группы ситуационных факторов:

- 1) готовность подчиненных выполнять рабочие задания;
- 2) их способность выполнять задания;
- 3) характер стоящей перед подчиненными задачи;
- 4) психологический климат на предприятии.
- П. Херси и К. Бланшар выделили четыре стадии зрелости подчиненных:
 - М1 люди не способны и не желают работать;
 - М2 люди не способны, но желают работать;
 - М3 люди способны, но не желают работать;
- M4 люди способны и желают делать то, что предлагает им руководитель.

Континуум лидерского поведения Р. Танненбаума и У. Шмидта (рис. 44).

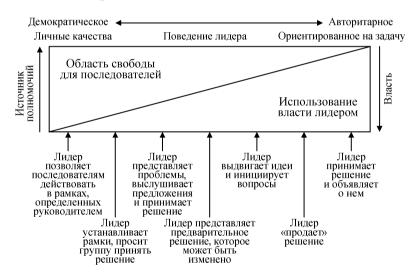


Рис. 44. Континуум лидерского поведения Р. Танненбаума и У. Шмидта

Р. Танненбаум и У. Шмидт предположили, что руководитель выбирает один из семи стилей руководства, отличающихся способами использования своей власти и степенью самостоя-

тельности или свободы, предоставляемой подчиненным. В качестве ситуационных переменных, влияющих на выбор стиля, они определили характер решаемой задачи, особенности контекста, личностные качества сотрудника и самого руководителя.

Модель ситуационного руководства Ф. Фидлера (рис. 45). Ф. Фидлер полагал, что стиль руководства практически не меняется от ситуации к ситуации и находится в континууме от ориентированного на взаимоотношения до ориентированного на задачу. Для определения стиля руководства он использовал так называемую шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС). Шкала представляет собой профиль из 16 пар характеристик личности, оцениваемых по 8-балльной шкале.

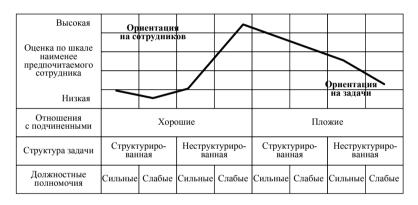


Рис. 45. Модель Ф. Фидлера

Модель «путь — цель» Т. Митчелла и Р. Хауса (рис. 46). Данная модель аналогична модели Фидлера и имеет много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Т. Митчеллом и Р. Хаусом. Их подход получил название «путь — цель» на основе выводов о том, что преуспевающий руководитель обязан выполнять три вида задач. Он должен объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей, разработать и внедрить методы их достижения. В процессе выполнения производственных функций руководитель осуществляет координационную и направляющую деятельность. Кроме того, в процессе работы можно снижать или повышать

интенсивность деятельности подчиненных. Подход «путь — цель» объясняет воздействие, которое оказывает поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного.

Поведение руководителя:

директивное; поддерживающее; участвующее; ориентированно на достижения



выполнение работы; удовлетворение работой; мотивация; принятие руководителя

Рис. 46. Модель «путь — цель» Т. Митчелла и Р. Хауса

Данная модель включает четыре стиля управления, использование которых определяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

Психоаналитические теории лидерства

Психоаналитическая теория 3. Фрейда доказывает, что в процессе взаимодействия людей воспроизводится их детский опыт, и люди невольно применяют те понятия, которые усвоили в раннем детстве. Если в детстве у ребенка доминировали реакции подчинения, покорности, уступчивости, то и в дальнейшем такой человек будет предпочитать подчиняться, не брать на себя ответственность за принятие важных решений. Фрейд считал, что люди образуют социальные группы и остаются в них отчасти потому, что испытывают чувство преданности и покорности лидерам группы, невольно отождествляя их с могущественными личностями, которых в детстве олицетворяли отцы. В таких си-

туациях люди как бы регрессируют, возвращаются к более ранней стадии развития. Если взаимодействие людей первоначально является неорганизованным и у них нет четкого плана действий, то это способствует укреплению власти лидера группы.

В деловой сфере своего рода родительская опека выражается применительно к организации, которая принимает человека на работу и воспитывает его, «одна большая семья».

Одна из концепций психоаналитического подхода к лидерству включает анализ ступеней в развитии личности (табл. 8).

Таблица 8

Ступени развития личности

Ступень	Сущность
Происхождение семьи	Вне зависимости от типа семьи роль родителей за-
	ключается в приучении детей к общению в обществе.
	Поскольку ребенок в этот период сосредоточен «на
	себе», родители стремятся упредить его потребности.
	С одной стороны, родители имеют контроль за зави-
	симым ребенком, с другой стороны, ребенок имеет
	равную степень контроля за родителями
Процесс взросления ин-	Ребенок становится все более самостоятельным
дивида	и свободным от опеки, но он все еще остается под
	присмотром, его действия направляют, анализируя
	и обсуждая его поступки. Формирование личности
	зависит от того, как родители играют свои роли.
	Властные родители могут вызвать в ребенке покор-
	ное либо устойчивое состояние. Родители, свободно
	обращающиеся со своими детьми, могут привести
	ребенка в замешательство, поскольку у него возник-
	нут проблемы с определением допустимых границ
	и пределов
Зависимость и независи-	Индивидуум может реагировать на лидера в зависи-
мость	мой и противопоставляющей манере. Последняя про-
	является, когда подчиненный оценивает действия ли-
	дера, проводя сравнительный анализ между вариан-
	тами действий лидера и их последствий. Так, работ-
	ник будет принимать указания, имеющие смысл,
	и задавать вопросы, если он отсутствует

Окончание табл. 8

Ступень	Сущность
Репрессии и темные сто-	Родители наделены ответственностью за приобщение
роны личности	ребенка к жизни и обязаны научить, чем отличается
	плохое от хорошего, что приемлемо, а что нет в об-
	ществе, и что неправильное или недопустимое пове-
	дение наказуемо. Результат этого процесса — «ре-
	прессия». Индивидуум скрывает мысли и чувства,
	которые считаются неприемлемыми в обществе. Ко-
	гда человека кто-то обижает, психологическая реак-
	ция все равно возникает (например, в форме язви-
	тельного замечания или саркастической реплики).
	Поведение не может быть понято, исходя из предше-
	ствовавшего побуждения или вербального объясне-
	ния. Чтобы понять причины некоторых действий, че-
	ловек должен вспомнить предшествующий опыт
	и воспроизвести чувства, которые у него ассоцииру-
	ются с этим опытом. Только потом можно объяснить,
	почему индивид производит определенные действия

Популярная психоаналитическая модель «анализ взаимоотношений» была создана Э. Берном (рис. 47), выделившим три состояния личности: родитель, взрослый, ребенок — в соответствии с их ролями в семье. Лидер действует как родитель, а последователь — как ребенок [4]. Психоаналитический подход акцентирует свое внимание на вопросах человеческого существования и взаимоотношений лидера и последователей.

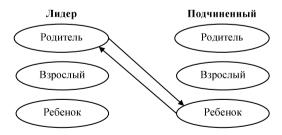


Рис. 47. Взаимодействие лидера и последователя по Э. Берну

Личностно-ситуационные теории лидерства

Дж. Браун предложил пять законов, согласно которым лидер должен:

- 1) быть членом группы, в которой собирается выступать в качестве лидера;
 - 2) понимать возможности и потребности группы;
- 3) уметь адаптироваться в имеющейся социальной структуре;
- 4) реализовывать долгосрочные тенденции, характерные для данной социальной структуры;
- 5) признавать, что возможность лидерства для других увеличивается при сокращении свободы индивидуального лидерства.

В рамках личностно-ситуационных теорий выделилась концепция взаимодействия. В каждой группе складывается своя уникальная система взаимоотношений между людьми. В этой системе выделяется иерархия ее членов, непосредственно зависимая от активности и вклада каждого, а также взаимных ожиданий в поведении друг друга. Межличностные отношения в группе определяются восприятием лидера его последователями.

Атрибутивные теории лидерства. В современном менеджменте имеется подход, обеспечивающий развитие связей между командным лидерством и командной эффективностью. Модель группового лидерства и групповой эффективности, разработанная Р. Хьюзом, Р. Джинеттом и Дж. Курфи, демонстрирует роль лидера в создании и развитии команды. Модель учитывает структурные, индивидуальные, контекстные и процессуальные факторы командной эффективности.

Теории «обмена», «трансактного анализа». Теории обмена рассматривают не только поведение лидера, но и поведение последователей, взаимоотношения лидера и отдельно взятых членов группы, имеющих различия в характерах и поведении.

Внутри организационной единицы определялась принадлежность или непринадлежность членов организации к данной группе, в зависимости от того, насколько члены группы тесно взаимодействовали с лидером в процессе работы. Те члены организации, которые обсуждали с лидером пути решения задачи и достижения поставленной цели, становились частью группы.

Лидер уделял им больше внимания, они брали на себя дополнительные обязательства. Те, кто не проявлял интереса в принятии дополнительной ответственности, выпадали за рамки группы. Члены организации, входящие в группу, получали больший доступ к информации, имели большее влияние, становились более уверенными в своих действиях.

Теория обмена (Хоманс, Дойч, Блау, Тиббо):

- а) люди взаимодействуют, обмениваясь друг с другом информацией, какими-то благами. Если человек получает нужные блага от взаимодействия, то контакт продолжается;
- б) человек стремится к «максимальному выигрышу» (сумма благ должна превышать сумму издержек, причем так, чтобы другой человек не извлек больше пользы, чем вы);
- в) закон агрессии: если человек не получает вознаграждения, на которое рассчитывал, то агрессия становится для него более ценной, чем взаимодействие.

Теории трансформационного лидерства. Трансформационное лидерство усиливает мотивацию, моральный дух и производительность последователей с помощью различных механизмов. В данной модели лидер является образцом для подражания для его последователей. При этом лидер должен выявлять слабые и сильные стороны у своих последователей и ставить им задачи, которые могут оптимизировать их работу [10].

Дж. Бернс — лидер в некоторых ситуациях может изменять взгляды и поведение последователей, т. е. лидер является трансформирующим агентом. Джеймс Макгрегор Бернс (1978) впервые ввел понятие *«трансформационного руководства»* в его исследовании политических лидеров, но этот термин в настоящее время используется и в организационной психологии. По словам Бернса, трансформационное руководство представляет собой процесс, в котором «лидеры и последователи помогают друг другу, чтобы перейти к более высоким уровням морального духа и мотивации».

Бернард Басс (1985) продолжил работу Бернса, объясняя психологические механизмы, лежащие в основе трансформационной и транзакционной модели.

Трансформационное лидерство предлагает своим последователям нечто большее, чем просто работа для собственной вы-

годы; лидеры обеспечивают последователей вдохновением на поставленные задачи и видением, как эти задачи выполнить. Лидер трансформирует и мотивирует последователей через его или ее идеализированное влияние (харизму), интеллектуальную стимуляцию и индивидуальное внимание. Кроме того, этот лидер призывает последователей придумывать новые и новые способы, чтобы бросить вызов статусу-кво и добиться большего успеха. Наконец, в отличие от Бернса, Басс предположил, что руководство может одновременно использовать как трансформационную, так и транзакционную модель. Ряд исследований и метанализов показали, что трансформационное и транзакционное руководства положительно влияют на показатели эффективности, в том числе индивидуальные, групповые и организационные.

Были введены четыре элемента трансформационного лидерства:

- 1) индивидуальное рассмотрение означает, что руководитель должен индивидуально работать с каждым из своих подчиненных;
- 2) интеллектуальная стимуляция означает, что лидер должен стимулировать и поощрять творческие начинания своих последователей;
- 3) вдохновляющая мотивация лидер должен обеспечивать у людей оптимизм по поводу решения поставленных задач, вселять в них уверенность;
- 4) идеализированное влияние («харизма») лидер должен являться образцом для подражания.

ЗАДАНИЕ

Как продолжение своих исследований, Р. Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства, опишите их в таблице.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4

Контрольные вопросы

- 1. Что представляет собой понятие «лидерство»? В чем специфика теорий лидерских черт или теории «великого человека» (Е. Боргатт, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт, Дж. Моутон и Р. Блейк)?
- 2. В чем специфика ситуационных теорий лидерства (В. Врум, Ф. Йеттон, П. Херси, К. Бланшар, Ф. Фидлер, Р. Хаус, Т. Митчелл)?
- 3. В чем специфика психоаналитических теорий лидерства (3. Фрейд, Э. Берн), личностно-ситуационных теорий лидерства (Дж.Браун)?
- 4. Каковы особенности атрибутивных теорий лидерства (Р. Хьюз, Р. Джинетт, Дж. Курфи)?
- 5. Каковы особенности теорий обмена, «трансактного анализа» (Ф. Хейдер)?
- 6. Каковы особенности теории трансформационного лидерства (Дж. Бернс)?

Глава 10

Коммуникационный процесс в организации

План:

- 10.1. Информация и коммуникация в системе управления.
- 10.2. Коммуникационный процесс: элементы, этапы, барьеры.
- 10.3. Коммуникационные стили.
- 10.4. Деловое общение как форма коммуникаций в управлении.

Основные понятия:

информация как основа коммуникационного процесса; коммуникационный процесс; деловое общение; вербальная и невербальная коммуникация.

10.1. Информация и коммуникация в системе управления

Информация — это сведения, которые переданы, восприняты, поняты и оценены как полезные для решения тех или иных задач. Информация проходит ряд фильтров (рис. 48).



Рис. 48. Фильтры, которые проходит информация

Классификация информации в процессе управления может быть представлена следующим образом:

- 1) по носителям;
- 2) по направлению движения;
- 3) по источнику;
- 4) по содержанию;
- 5) по степени надежности;
- 6) по способам распространения;
- 7) по характеру потребности;
- 8) по степени важности.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации (отправителя и получателя), способ коммуникации и объект коммуникации (передаваемую информацию).

Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления.

Классификация коммуникаций в процессе управления:

1) по субъектам:

внешние;

внутренние;

2) деление внутренних коммуникаций:

восходящие;

нисходящие;

горизонтальные;

3) управленческие коммуникации:

межуровневые;

коммуникации по восходящей (снизу вверх);

между подразделениями и отделами;

между руководителем и рабочей группой (сверху вниз);

неформальные коммуникации;

4) способ общения:

вербальные;

невербальные;

5) по средствам общения:

речевая;

паралингвистическая;

вещественно-знаковая.

Внутренние коммуникации — это коммуникации внутри предприятия, между различными сотрудниками.

Коммуникации подразделяются на [27]:

- 1) вербальные коммуникации это процесс общения при помощи слов, которые могут быть письменными и устными. При работе предприятия особое значение имеет письменная форма (документооборот), так как при судебных разбирательствах во внимание берутся не устные договоренности, а письменные доказательства.
- 2) *невербальные коммуникации* это общение с помощью мимики, жестов, поз. взглядов (табл. 9).

Таблица 9

Типы невербальной коммуникации

Основные типы	
невербальной	Пример
коммуникации	
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, муску-
физические	латура
качества	
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи,
	смех, зевание и т. п.
Использование	Способ использования и ощущения внешнего окружения, мане-
среды	ры помещения себя в среде, дистанционная близость в обще-
	нии, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чи-
среда	стота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя,
	культура времени, соотношение времени и статуса

10.2. Коммуникационный процесс: элементы, этапы, барьеры

Цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

Рассматривают четыре базовых элемента коммуникационного процесса (рис. 49):

- 1) *отправитель* лицо, генерирующее идеи, объем информации, собирающее и передающее ее;
- 2) *сообщение* собственно информация, закодированная с помощью символов;
 - 3) канал связи средство передачи информации;
- 4) *получатель* лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

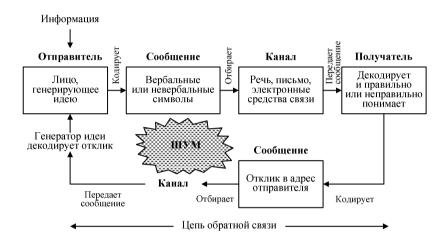


Рис. 49. Коммуникационный процесс

Процесс обмена информацией реализуется этапами [16].

- 1. Зарождение идеи: отправитель решает, какую идею или сообщение сделать предметом обмена.
- 2. Кодирование и выбор канала. Прежде, чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова или символы (вербальное оформление), а также жесты, мимику (невербальное оформление).
- 3. *Передача*. Она может осуществляться устными или письменными сообщениями от одного лица к другому или посредством почты и других каналов связи (телефон, компьютерные сети и т. д.).
- 4. *Декодирование*. Перевод символов сообщения в мысли получателя.

Обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель *меняются коммуникативными ролями*. Получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отзыва начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Шум. Шумом называют то, что *искажает содержание*. Источники шума варьируют от *языка* (в вербальном или невербальном оформлении) к *расхождениям в восприятии*, которые могут усложнять точную передачу информации.

Осуществление коммуникаций в организации приводит к выполнению следующих функций коммуникации:

- 1) информативная;
- 2) мотивационная;
- 3) контрольная;
- 4) экспрессивная.

10.3. Коммуникационные стили

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

Можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рис. 50).

Итак, за основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие *две переменные*, как *открытость в коммуникации и адекватность обратной связи*. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации.

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как *открытие себя*. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Коммуникационный стиль индивида во втором квад-

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



Рис. 50. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется замыканием в себе, т. е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с защитой себя и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля» за себя и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

10.4. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ФОРМА КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ.

Деловое общение — это процесс речевого взаимодействия людей, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом с целью достижения определенного результата.

Формами делового общения являются:

- 1) деловая беседа устный контакт между собеседниками. Ее участники должны иметь полномочия для принятия и закрепления выработанных позиций. К функциям деловой беседы относятся: решение стоящих перед участниками задач; общение между работниками одной деловой среды; поддержание и развитие деловых контактов;
- 2) деловая переписка это деловое письмо (служебное послание в виде официального документа, в форме запросов, предложений, претензий, поздравлений и ответов на них). При составлении делового письма нужно, чтобы оно было актуальным, кратким, логичным, убедительным, с отсутствием излишней солидарности;
- 3) деловое совещание это дискуссия с целью разрешения организационных задач, включающая в себя сбор и анализ информации, а также принятие решений;
- 4) деловые переговоры это деловое общение с целью устранения противоречий между собеседниками и выработки общего решения.

Задание

Приведите в правой части таблицы примеры основных типов невербальной коммуникации.

Основные типы невербальной коммуникации	Пример
Движения тела	
Личные физические качества	
Речь	
Использование среды	
Физическая среда	
Время	

Контрольные вопросы

- 1. Рассмотрите информацию как основу коммуникационного процесса.
 - 2. Каковы виды коммуникаций в организациях?
 - 3. Назовите и поясните этапы коммуникационного процесса.
- 4. Что такое коммуникационные стили? Какие имеются виды коммуникационных стилей?

ΓΛΑΒΑ 11

Культура организации

План:

- 11.1. Понятие организационной культуры.
- 11.2. Модели организационной культуры.

Основные понятия:

организационная культура; модели организационной культуры; доминирующая организационная культура.

11.1. Понятие организационной культуры

Организация — сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Если можно говорить, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

В современной управленческой науке понятие «организационная культура» определяется как:

система ценностей, разделяемая сотрудниками компании (набор правил поведения, ритуалов, мифов);

способ и средство создания и развития компании; особая технология управления.

Исследования организационной культуры на предприятиях начались еще в начале XX века. В 1969 г. в США вышла книга группы ученых во главе с X. Трайсом, посвященная различным производственным традициям и обрядам. На рубеже 1980—1990-х годов в трудах Т. Питерса и Р. Уотермана присутствовали тезисы о том, что организационная культура управления является важным фактором экономической эффективности деятельности организации [42].

Рассматривают следующие функции организационной культуры:

охранная функция; интегрирующая функция; регулирующая функция; адаптивная функция; ориентирующая функция;

ориентирующая функция

мотивационная функция;

функция имиджа организации.

Все факторы, влияющие на организационную культуру, объединены в две группы:

- 1) внеорганизационные факторы национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде;
- 2) внутриорганизационные факторы личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень персонала.

Основными характеристиками организационной культуры являются:

индивидуальная автономность;

структура;

направление;

интеграция;

управленческое обеспечение;

поддержка;

стимулирование;

идентифицированность;

управление конфликтами;

управление рисками.

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные или центральные ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально.

Носителями организационной культуры являются люди, но в организации с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

11.2. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Модель организационной культуры, созданная американским ученым Э. Шейном, включает три уровня [35]:

- 1) *поверхностный (артефакты)* внешние проявления культуры (технологии, архитектура, логотипы, организационный фольклор, форменная одежда и т. п.);
- 2) внутренний (провозглашаемые ценности) обнаруживается через взаимодействие с физическим окружением или через социальный консенсус (стратегия, цель, философия организации);
- 3) глубинный (базовые представления) убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства.

Рассмотрим модель рамочной конструкции конкурирующих ценностей (Ким Камерон и Роберт Куинн) [19]:

1) бюрократия (иерархическая структура):

ценности успеха — распределение полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета;

формализованное и структурированное место работы;

эффективные руководители — хорошие координаторы и организаторы, поддерживающие плавный ход деятельности;

2) рыночная культура:

прибыльность, производительность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах — главные установки бизнеса;

внешнее окружение — это враждебный вызов, потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей, организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции;

лидеры — твердые хозяева, они непоколебимы и требовательны;

3) клановая культура:

разделяемые всеми ценности и цели, сплоченность, соучастие, индивидуальность и ощущение организации как «Мы»;

похожи на большие семьи, а не на объекты экономической деятельности;

групповая (бригадная) форма работы, программы вовлечения наемных работников в бизнес, повышение квалификации наемных работников;

потребители — как партнеры;

лидеры — как воспитатели, родители;

4) адхократическая культура:

специализированная динамическая организационная единица;

акцент на индивидуальность, поощрение риска и предвидение будущего;

динамичное, предпринимательское и творческое место работы;

люди готовы жертвовать и идти на риск;

новаторство, готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами внешней среды.

Задание

Организационная культура в различных странах существенно отличается друг от друга, представляет собой некоторую систему поддерживающих элементов, опишите их в таблице.

Американская (протестантизм)	Японская (буддизм)	Арабская (ислам)

Контрольные вопросы

- 1. Что представляет собой понятие «организационная культура»?
- 2. Какова структура организационной культуры? Охарактеризуйте ее.
- 3. Каковы модели организационной культуры?
- 4. В чем заключается изменение организационной культуры, каковы последствия этого изменения?

Глава 12

Командная деятельность в организации

План:

- 12.1. Понятие команды.
- 12.2. Преимущества и ограничения командной деятельности.

Основные понятия:

групповая динамика; формальные и неформальные группы; командообразование.

12.1. Понятие команды

Командный менеджмент — это направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов.

Команда — это небольшое количество людей (как правило, от 4 до 7 чел.) с комплементарными (взаимодополняющими) навыками, которые подвержены единым намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными.

Идея командных методов работы, заимствованная из мира спорта, стала активно внедряться в практику управления в 1960—1970-х годах. В настоящее время построение команды представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих эффективное организационное развитие. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих солидарную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда.

Формирование и использование команд приводит к снижению издержек на менеджмент, поскольку в команде отсутствует необходимость в дополнительной координации, т. е. деятельности, не создающей стоимости.

На практике часто происходит смешение двух понятий — группа и команда — хотя различия между ними весьма существенные (рис. 51) [34].

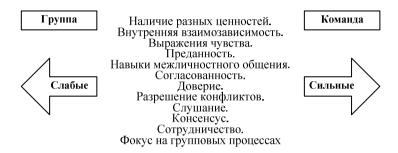


Рис. 51. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды

Несмотря на то, что командой часто называют любые группы, особенно когда надо заставить людей работать сообща, специалисты проводят различие между командами и традиционными рабочими группами (табл. 10).

Таблица 10

Рабочая группа	Команда
Имеет сильного, ярко выражен-	Лидерство поделено между членами
ного лидера	
Характеризуется наличием толь-	Есть как личная, так и взаимная ответствен-
ко личной ответственности	ность
Предназначение совпадает	Имеет свое собственное предназначение
с предназначением организации	
Производит продукты индивиду-	Производит продукты коллективной дея-
альной деятельности	тельности
Проводит эффективные собрания	Поощряются свободные встречи для актив-
	ного решения проблем

Ο -			1 0
Око	нчание	таол.	10

Рабочая группа	Команда
Продуктивность рабочей группы	Деятельность команды оценивается непо-
можно оценить лишь косвенно	средственно по произведенному коллектив-
	ному продукту
Обсуждает, решает и делегирует	Принимает решение и сообща выполняет его

Концепция команды состоит в том, что команда выходит за рамки традиционной формальной рабочей группы благодаря коллективному синергетическому эффекту, который состоит в том, что целое — результат коллективной деятельности — больше, чем простая сумма слагаемых — сумма результатов деятельности членов команды. Команда может быть создана для любых целей. Часто выделяют четыре категории команд:

- 1) совещательная совет, «круглый стол»;
- 2) производственная бригады, команды летного состава;
- 3) проектная исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа;
- 4) группа действий спортивная команда, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение.

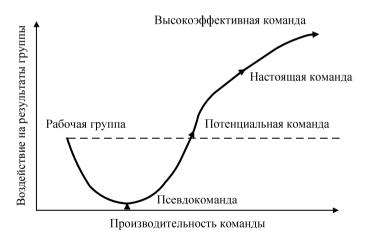


Рис. 52. Модель развития команды по Дж. Катценбаху и Д. Смиту

Существует два типа команд, заслуживающие самого пристального внимания — кружки качества и самоуправляющиеся команды. Кружки качества были созданы в Японии после Второй мировой войны. Считается, что они внесли существенный вклад в производство качественных японских товаров. В 1970-е и 1980-е годы американские фирмы стали внедрять кружки качества. С конца 1980-х гг. популярность кружков качества в США стала снижаться и в 1990-х гг. уступила по популярности самоуправляющимся командам.

Модель развития команды по Дж. Катценбаху и Д. Смиту приведена на рис. 52. Команда — малое число людей (возможный объем — от 2 до 25, но обычно не более 10 чел.) с взаимодополняющими умениями.

12.2. ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эффективность команд. В настоящее время эта проблема является предметом исследований. Результаты исследований чаще всего свидетельствуют в пользу команд.

Ниже перечислены признаки, характеризующие эффективную команду:

между членами команды существует взаимосвязь;

команда способствует более эффективной работе ее членов по сравнению с их работой в одиночку;

эффективная команда притягательна для своих членов;

в эффективной команде не обязательно существует постоянный лидер;

члены эффективной команды заботятся друг о друге и обучают друг друга;

члены эффективной команды ободряют и поддерживают лидера;

отношения между членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.

Этапы построения команды. Процесс формирования команды можно описывать по-разному. Наибольшее распростра-

нение получило описание процесса командной работы, основанное на выделении *четырех этапов*: формирования, «бурления», выработки норм и действия.

Методы самодиагностики команды. Практика использования командных форм организации деятельности показывает, что скорость формирования команды и эффективность ее работы существенно увеличиваются, если она использует определенные формы самодиагностики [34]. В чем суть этого метода, можно понять, рассмотрев метод G. R. P. I. (рис. 53).

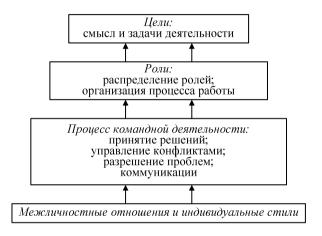


Рис. 53. G. R. P. I. — метод самодиагностики команды

Задание

Рассмотрите кейс. Предложите свой вариант решения.

Олег работает руководителем отдела Groups and Events в крупном пятизвездочном отеле. Его управленческая позиция такова: «Ничего не имеет значения, кроме прибыли, которую сотрудники должны приносить отелю». Он гордится тем, что его подчиненные сильно конкурируют между собой, пытаясь взять на себя больше работы. Правда, коллектив находится в постоянном напряжении, присутствует страх перед начальством, люди разобщены и часто конфликтуют. Многие не выдерживают таких условий труда и уходят, в результате чего в отделе высока текучесть кадров. Обнаружив, что показатели работы отдела перестали расти, Олег решил прибегнуть к современным

технологиям командообразования. Для проведения соответствующего тренинга был нанят бизнес-консультант, специализирующийся в этой области.

Удастся ли сформировать в отделе команду? Аргументируйте свой ответ.

Контрольные вопросы

- 1. В чем сущность групповой динамики? Что представляют собой формальные и неформальные группы?
- 2. Что такое командообразование? Назовите основные характеристики, особенности формирования команды.
 - 3. Какой метод самодиагностики команды используют в организациях?

Глава 13

Управление рабочим временем

План:

13.1. Тайм-менеджмент: сущность и значение.

13.2. Основные принципы и примеры управления временем.

Основные понятия:

время; рабочее время; управление временем; прием «уплотнение времени»; прием «создание времени».

13.1. Тайм-менеджмент: сущность и значение

Эффект нехватки времени приводит не только к перегрузке человека и необходимости работать сверхурочно. Он вызывает и особый вид стресса — так называемый *стресс нехватки времени*.

Суть стресса нехватки времени состоит в том, что испытывающий его человек способен выполнить существенно меньший объем работы в имеющееся время, чем в отсутствие стресса. Почти каждый из нас может вспомнить жизненные ситуации, когда вследствие перегрузки практически переставал работать: возникало ощущение, что все равно всю работу сделать не удастся — и мы не делали даже того, что можно было успеть.

1920-е годы в России — это период развития научной организации труда (НОТ). Директор центрального института труда (ЦИТ) А. К. Гастев одним из первых высказал идеи о том, что эффективность организации начинается с личной эффективности, в частности, с эффективного использования времени. Общественное движение борьбы за время привело к созданию Лиги «Время», руководителем которой был П. М. Керженцев. В газетах стали появляться постоянные рубрики «Борьба за время». В нача-

ле 1970-х годов, после издания книги Д. Гранина «Эта странная жизнь», получил известность метод биолога А. А. Любищева — хронометраж как основа системы управления личным временем и бюджетирование расходов времени. Основная идея — эффективное мышление как основа личной эффективности, хронометраж — инструмент выработки этого мышления. В 2007 г. в Московском финансово-промышленном университете «Синергия» (до 2010 г. — МФПА) была открыта первая в стране кафедра тайм-менеджмента.

Тайм-менеджмент — это эффективное планирование рабочего времени для достижения целей, нахождение временных ресурсов, расстановка приоритетов и контроль выполнения запланированного. Его основная задача — больше успевать в единицу времени и эффективно расходовать собственные ресурсы.

Различают два вида тайм-менеджмента — *простой* и *системный*. В основе системного лежат глобальные цели, что позволяет говорить о тайм-менеджменте как о жизненной философии. Простой тайм-менеджмент представляет собой набор методик, которые помогают постепенно продвигаться к достижению этих глобальных целей.

13.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРИМЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Тайм-менеджмент основан на таких принципах, как: умение работать с целями; распределение приоритетов; знание инструментов планирования.

Обращаясь к целеполаганию, следует понять, что цель должна быть реальной, конкретной, измеримой и иметь срок реализации.

Умение расставить приоритеты — основная часть таймменеджмента, так как если каждое дело или работу считать неотложными и наиболее важными, то эффективно спланировать время не удастся.

Инструменты планирования различны: записи в ежедневнике или календаре, специально составленный план дел на

определенный период времени, который должен постоянно корректироваться, пополняться новыми задачами.

Выполнение планов, основанное на принципах тайм-менеджмента, происходит в четыре этапа:

- 1) постановка целей. Определение и формирование целей;
- 2) планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных задач для выполнения;
- 3) реализация, т. е. конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядок достижения цели;
 - 4) контроль достижения цели и выполнения плана.

Использование принципов тайм-менеджмента имеет следующие безусловные плюсы:

возможность способа планирования рабочего времени и соответствующий контроль;

возможность сконцентрироваться на выполнении первоочередных задач.

Рассмотрим принцип В. Парето и правила распределения времени [16].

- 1. Следует помнить, что планирование времени должно приводить к выигрышу времени, нужно искать оптимальный объем планирования, поскольку чрезмерная педантичность сама по себе отнимает много времени.
- 2. Тот, кто регулярно в течение 10 мин готовит план своего рабочего дня, может ежедневно экономить до 24 ч рабочего времени.
- 3. Не нужно планировать все свое рабочее время. Практика показывает, что целесообразно планировать примерно 60 % времени, 20 % оставлять на спонтанные действия (например, творчество) и 20 % резервировать на незапланированные действия.
- 4. Следует помнить, что на работу, как правило, уходит столько времени, сколько на нее выделено. Поэтому нужно установить конкретные сроки выполнения любого задания.
- 5. Важнейшим элементом планирования является определение приоритетных целей.
- 6. При планировании необходимо точно определять, что именно должны сделать вы, а что можно поручить другим.

Известность получила матрица Д. Эйзенхауэра (рис. 54), которая позволяет планировать выполнение задач разной степени важности в зависимости от срочности их реализации.



Рис. 54. Матрица Д. Эйзенхауэра

Идея матрицы Д. Эйзенхауэра состоит в том, чтобы научиться быстро отличать важные дела от второстепенных и тех, которые вообще не требуют внимания. Все текущие и запланированные дела Д. Эйзенхауэр предложил разбивать на четыре категории по принципу срочности и важности. Для наглядности он нарисовал квадрат и разделил его на четыре поля. Каждое из полей вмещало в себя список дел:

1-е поле: задачи типа А (выполнять без промедления);

2-е поле: задачи типа Б (определить срок исполнения);

3-е поле: задачи типа В (поручить выполнить);

4-е поле: задачи типа Γ (ничего не предпринимать).

Матрица, созданная президентом Д. Эйзенхауэром, является действенным инструментом тайм-менеджмента.

ЗАДАНИЕ

Планирование рабочего дня. Попытайтесь составить идеальный план рабочего дня. Он может послужить ориентиром или источником для

размышлений относительно организации рабочего времени. При планировании заполните приведенный ниже формуляр.

Время дня	Задачи, действия, цели	Примечания
6:00		
7:00		
8:00		
9:00		
10:00		
11:00		
12:00		
13:00		
14:00		
15:00		
16:00		
17:00		
18:00		
19:00		
20:00		
21:00		
22:00		
23:00		
24:00		

Примечание. При планировании постарайтесь интегрировать в план «идеального дня» личные дела и цели, касающиеся семьи, занятия спортом, отдых, хобби и пр.

Контрольные вопросы

- 1. Каковы основные принципы и примеры управления временем?
- 2. Назовите и поясните основные методы управления рабочим временем.
 - 3. В чем заключается прием «уплотнение времени»?
 - 4. В чем заключается прием «создание времени»?

Примерная тематика для сообщений

- 1. Сущность менеджмента: предмет, метод, объекты и субъекты.
- 2. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения.
 - 3. Школы менеджмента.
 - 4. Научные подходы к управлению.
 - 5. Задачи менеджмента.
- 6. Элементы внешней среды: факторы прямого и косвенного воздействия.
- 7. Составляющие внутренней среды организации, особенности их регулирования в системе менеджмента организации.
 - 8. Миссия организации. Цели организации.
 - 9. Свойства и виды целей.
 - 10. Содержание и значение метода управления по целям.
- 11. Понятие функций менеджмента. Общие, конкретные и специфические функции менеджмента.
- 12. Планирование как основная функция менеджмента: содержание, виды, принципы планирования.
 - 13. Анализ внешней среды организации.
 - 14. Анализ внутренней среды организации.
 - 15. Общая стратегия развития организации.
- 16. Сущность и принципы формирования организационной структуры управления.
- 17. Механистические (бюрократические) структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная. Преимущества и недостатки.
- 18. Органические (адаптивные) структуры управления: матричная и проектная. Преимущества и недостатки.
 - 19. Выявление структурных проблем.
 - 20. Современные концепции организации.
 - 21. Стадии и кризисы организационного развития.
 - 22. Управленческое решение, понятие, виды и типы.
 - 23. Этапы процесса выработки решения.
 - 24. Основные подходы к разработке и принятию решений.
 - 25. Индивидуальные стили принятия решений.
 - 26. Общая характеристика мотивации.

- 27. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг).
- 28. Содержательные теории мотивации (Д. МакКлелланд, ERG-теория К. Альдерфера).
 - 29. Процессуальные теории мотивации (В. Врум, Э. Лок).
- 30. Процессуальные теории мотивации (Дж. Адамс, модель Л. Портера Э. Лоулера).
 - 31. Способы координации деятельности (по Дж. Гэлбрейту).
 - 32. Способы координации деятельности (по Г. Минцбергу).
 - 33. Сущность и задачи контроля. Виды и типы контроля.
 - 34. Этапы контроля.
- 35. Содержательная характеристика функции руководства. Роли руководителя (по Г. Минцбергу).
 - 36. Система методов управления.
- 37. Эффективность управления организацией (Т. Питерс, Р. Уотермен).
 - 38. Характеристики эффективного управления.
- 39. Понятие лидерства. Теории лидерских черт или теории «великого человека» (Е. Боргатт, Д. Макгрегор).
- 40. Понятие лидерства. Теории лидерских черт или теории «великого человека» (Р. Лайкерт, Дж. Моутон и Р. Блейк).
 - 41. Ситуационные теории лидерства (В. Врум, Ф. Йеттон).
- 42. Ситуационные теории лидерства (П. Херси, К. Бланшар, Ф. Фидлер, Р. Хаус, Т. Митчелл).
 - 43. Психоаналитические теории лидерства (З. Фрейд, Э. Берн).
 - 44. Личностно-ситуационные теории лидерства (Дж. Браун).
- 45. Атрибутивные теории лидерства (Р. Хьюз, Р. Джинетт, Дж. Курфи).
 - 46. Теории обмена, «трансактного анализа» (Ф. Хейдер).
 - 47. Теории трансформационного лидерства (Дж. Бернс).
- 48. Информация как основа коммуникационного процесса. Информация в системе управления.
 - 49. Этапы коммуникационного процесса.
 - 50. Деловое общение.
- 51. Невербальная коммуникация. Препятствия обмену информацией.
 - 52. Управление коммуникациями в организациях.
 - 53. Понятие организационной культуры.
 - 54. Корпоративная культура и климат организации.
- 55. Структура и характеристика организационной культуры. Виды организационной культуры (OCAI, Ч. Хэнди).

- 56. Сущность групповой динамики, формальные и неформальные группы. Эффективность деятельности рабочей группы.
 - 57. Понятие и типы конфликта.
 - 58. Основные этапы процесса конфликта. Последствия конфликта.
 - 59. Методы разрешения конфликта.
- 60. Командообразование: понятие, основные характеристики, особенности формирования.
 - 61. Основные принципы и примеры управления временем.
- 62. Основные методы управления рабочим временем. Прием «уплотнение времени». Прием «создание времени».

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

- 1. Кто считал, что фактор, определяющий человеческое поведение, это результат, ожидаемый вследствие определенного поведения?
 - а) В. Врум;
 - б) Д. МакКлелланд:
 - в) Г. Герцберг.
- 2. Существенное расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта управления и внешней среды — это:
 - а) цель;
 - б) задача;
 - в) проблема.
- 3. При формировании миссии и построения дерева целей на основе экстраполяции определяется:
 - а) опорное представление;
 - б) целевое представление;
 - в) оптимистический сценарий развития.
- 4. О менеджменте, как профессиональной специализации и научной дисциплине, было впервые заявлено в:
 - а) работе Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента»;
 - б) докладе Г. Тауна «Инженер как экономист»;
 - в) работе А. Файоля «Общее и промышленное управление».
- 5. Пригодность различных методов управления определяется ситуацией это основная идея:
 - а) процессного подхода;
 - б) системного подхода;
 - в) ситуационного подхода.
- 6. На основе чего осуществляется анализ внутренней среды организации?
 - а) матрицы угроз;
 - б) профиля среды;
 - в) SNW-анализа.
- 7. Кто является автором двухфакторной теории мотивации, ввел понятия мотиваторов и гигиенических факторов?
 - а) Ф. Герцберг;
 - б) Д. МакКлелланд;

- в) К. Альдерфер.
- 8. Метод статистической теории решений, основанный на разработке вариантов развития события, это:
 - а) японская кольцевая система принятия решений «Кингисе»;
 - б) платежная матрица;
 - в) дерево решений.
- 9. В какой компании была реализована концепция организации производства К. Исикавы?
 - а) «Тойота»;
 - б) «Форд»;
 - в) «Самсунг».
- 10. Применение методов, учет прогнозных расчетов потребностей рынка, тенденций его развития, внутренних возможностей и ресурсов, сбалансированность показателей этот принцип планирования получил название:
 - а) принцип обоснованности;
 - б) принцип гибкости;
 - в) принцип непрерывности.
- 11. Системный подход к управлению был разработан:
 - а) Л. Берталанфи;
 - б) М. Фоллетт;
 - в) А. Файолем.
- 12. Кто считал, что самоактуализированные люди имеют общие черты: непосредственность; простота, потребность в уединении, автономия; мистический опыт и т. д.?
 - а) Э. Берн;
 - б) А. Маслоу;
 - в) К. Альдерфер.
- 13. Кто считал, что руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации?
 - а) Г. Минцберг;
 - б) Р. Акофф;
 - в) П. Друкер.
- 14. «Светско-административная» управленческая революция:
 - а) была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Произошла она во времена правления Навуходоносора II;
 - б) считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя жрецов-бизнес-

- менов, связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты;
- в) связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения.
- 15. Организация есть совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды, это основная идея:
 - а) процессного подхода;
 - б) системного подхода;
 - в) ситуационного подхода.
- 16. Определенный оптимальный уровень мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации), получил название:
 - а) Оптимум Парето;
 - б) Оптимум мотивации;
 - в) Бритва Оккама.
- 17. Кто сформулировал миссию компании как «предоставление людям дешевого транспорта»?
 - а) Г. Форд;
 - б) К. Мацусита;
 - в) П. Друкер.
- 18. Инструмент, с помощью которого осуществляется систематизация целей системы, — это:
 - а) «дерево целей»;
 - б) «дерево решений»;
 - в) диаграмма Исикавы.
- 19. Желание утолить жажду это:
 - а) потребность;
 - б) мотив;
 - в) цель.
- 20. Майкл Мескон предложил следующий метод:
 - а) метод анализа микроокружения на основе модели пяти сил конкуренции;
 - б) метод 5×5 анализа внешней и внутренней среды;
 - в) метод SWOT-анализа внешней среды организации.

21. Выберите наиболее подходящий вариант определения понятия «мотивания»:

- а) процесс побуждения себя и других к отказу от желаний, страстей, наслаждений;
- б) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации;
- в) процесс побуждения себя и других к духовному самосовершенствованию и саморазвитию в организации.

22. Основная идея школы научного управления — это:

- а) создание универсальных принципов управления, которые гарантируют успех и повышение эффективности деятельности любой организации;
- б) рационализация труда и материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда;
- в) для эффективного достижения цели организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками.

23. Многоуровневое анкетирование экспертов — это:

- а) метод Дельфи;
- б) экспертный метод;
- в) эвристический метод.

24. Какое из определений соответствует понятию «организационная структура управления»?

- а) автоматизированная сеть адресной передачи буквенно-цифровой информации и изображений;
- б) форма разделения труда в организации и различные методы его координации;
- в) совокупность распространенных в обществе взглядов и представлений, характеризующих определенное понимание экономических процессов.

25. Каково соотношение функций и структур управления?

- а) функции и структуры достаточно обособлены и практически не связаны между собой;
- б) первичны функции управления и вторичны сами структуры;
- в) первичны структуры управления, а функции зависят от них.
- 26. Какой, по мнению М. Вебера, тип власти основан на обожествлении руководителя (лидера) за его личные качества: «Лидер наместник бога на земле», реализуется через апостолов посредников между лидерами и массами?
 - а) традиционный;
 - б) рациональный;

- в) харизматический.
- 27. По мнению Г. Минцберга, организация, в которой доминирующее ядро: техноструктура (органы, выполняющие строго определенные функции), контроль очень жесткий, много конфликтов между верхами и низами, подразделениями это:
 - а) машинная бюрократия;
 - б) профессиональная бюрократия;
 - в) дивизионная форма.

28. Когда цели становятся инструментом управления?

- а) когда закрепляют работы за исполнителями;
- б) когда определяют задания;
- в) когда они сформулированы, известны персоналу и приняты аппаратом управления.

29. Основная идея школы науки о поведении:

- а) создание универсальных принципов управления, которые гарантируют успех и повышение эффективности деятельности любой организации;
- б) рационализация труда и материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда;
- в) повышение эффективности организации требует максимального использования человеческого потенциала на основе данных психологии и социологии.
- 30. Кто предложил рассматривать стадии и кризисы организационного развития в сравнении со стадиями развития биологического организма?
 - а) Л. Грейнер;
 - б) Г. Минцберг;
 - в) И. Адизес.
- 31. Общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными (может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню) это такое свойство цели, как:
 - а) развертываемость;
 - б) соподчиненность;
 - в) соотносительная важность.
- 32. Какая из стратегий применяется в условиях, когда показатели деятельности организации приобретают тенденцию к ухудшению, и никакие меры не изменяют этой тенденции (уход с рынка, «снятие сливок», реструктуризация, сокращение расходов)?
 - а) стратегия выживания;
 - б) стратегия стабилизации;
 - в) стратегия сокращения.

- 33. Разделение работ по стадиям, начиная с поступления в производство ресурсов и кончая выходом из него продукта, это:
 - а) вертикальное разделение труда;
 - б) горизонтальное разделение труда;
 - в) смешанное разделение труда.
- 34. Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени для работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы; трудности установления четкой ответственности за работу подразделения; возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов это недостатки:
 - а) матричной структуры;
 - б) дивизиональной структуры;
 - в) линейно-функциональной структуры.
- 35. Какой вид деятельности предприятия составляет сущность диверсификации?
 - а) определение новых направлений деятельности;
 - б) совершенствование выпускаемой продукции;
 - в) увеличение объемов производимой продукции.

Глоссарий

- Авторитарный стиль руководителя совокупность характерных черт субъекта управления, приемов, средств деятельности, его поведения, взаимоотношений с подчиненными, абсолютизирующие власть в одних руках, полное отрицание коллегиальности в принятии решений.
- **Администрация** органы исполнительной власти и государственного управления.
- Анализ внешней среды исследование состояния факторов внешней среды и тенденции их изменения с точки зрения их влияния на деятельность организации, один из этапов стратегического управления.
- **Бизнес** понятие, характеризующее деловую активность хозяйствующих субъектов по достижению поставленной цели получения прибыли (дохода).
- **Бизнес-план** документ, предназначенный для всестороннего обоснования целесообразности реализации проекта и оценки желаемых результатов. Бизнес-план инструмент привлечения капитала для финансирования коммерческих проектов и идей.
- **Бихевиоризм** одно из ведущих направлений психологии, предметом исследования которого являются различные формы поведения людей.
- **Бонусы** разовые выплаты из прибыли предприятия (годовые, полугодовые и т. д.) за особые достижения в труде.
- **Бюрократизм** управление, в котором преувеличивается значимость формальных процедур и преуменьшается роль человеческого фактора.
- **Вертикальное разделение труда** разделение работ по уровням иерархии в организации (уровням управления).
- **Власть** способность и возможность оказывать воздействие на поведение людей с помощью различных средств права, авторитета, воли, принуждения.
- Внешняя среда организации совокупность политических, социальных, экономических, правовых, научно-технических, демографических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.

- **Внутренняя среда организации** элементы, которые характеризуют условия успешной деятельности организации: миссия, цели, структура, технология, ресурсы, персонал, культура.
- **Вознаграждение** это все то, что представляет для работника ценность.
- Горизонтальное разделение труда разделение большого объема работы на составляющие части.
- Государственное управление целенаправленное, организующее, регулирующее воздействие государства на общественные пропессы.
- **Группа** ограниченная размером общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения общей цели.
- Групповая динамика совокупность внутригрупповых процессов, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад.
- **Деловая репутация** доброе имя фирмы, оценка организаций со стороны партнеров, конкурентов, потребителей, государства.
- «Дерево целей» графическая модель, отображающая структуру сложной проблемы, в которой наглядно выделяются: иерархия локальных целей, разбиение задач, т. е. общая главная цель детализируется на цели и задачи более низкого уровня.
- **Делегирование полномочий** передача части прав и обязанностей одних должностных лиц другим.
- **Дисциплина** определенный порядок поведения человека в соответствии с установленными требованиями и нормами.
- **Документ** зафиксированная на материальном носителе информация с официальными реквизитами.
- **Документооборот** движение документов в организации с момента их создания до завершения использования или отправки.
- **Должность** служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью.
- **Единоначалие** принцип управления, означающий предоставление руководителю широких полномочий, а также установление его персональной ответственности за результаты работы.
- **Иерархия** система должностей в организации, расположенных в порядке подчинения.
- **Имидж организации** образ организации в представлении групп обшественности.
- **Инвестиции** денежные средства, вкладываемые в реализацию различных проектов с целью последующего их увеличения.

- Инновации деятельность по разработке и внедрению нововведений.
- **Интеграция** объединение субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними.
- **Интерес** объективная потребность субъекта в материальных и моральных благах.
- **Интроверт** человек, сосредоточенный на своем внутреннем мире, замкнутый, неконтактный.
- Информация совокупность сведений, данных.
- Кадры основной (штатный) состав работников организации.
- **Карьера** последовательность развития работника в сфере профессиональной деятельности.
- **Коллегиальность** форма принятия решений, учитывающая коллективное мнение и использующая метод коллективного обсуждения.
- **Коммуникации** совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения, данные.
- **Консенсус** метод принятия решений на основе достижения согласия и единства мнений по спорным вопросам.
- **Контроль** функция управления, связанная с оценкой выполнения целей и результатов деятельности.
- **Конфликт** столкновение противоположных мнений, позиций, взглядов.
- **Лидерство** ведущее положение отдельной личности, социальной группы, обусловленное влиянием на поведение других людей.
- **Линейная структура** тип организационной структуры, который строится по вертикальной цепочке полномочных звеньев системы управления.
- **Личность** устойчивая целостность качеств, черт и свойств, характеризующих темперамент, характер, способности индивида.
- **Логистика** процесс управления и контроля за движением материальных, информационных, финансовых ресурсов и прочих потоков в различных организационных системах.
- **Маркетинг** деятельность по изучению рынка, разработке и продвижению товаров для достижения целей фирмы и удовлетворения потребностей покупателей.
- **Менеджер** наемный профессиональный управляющий; специалист, профессионально выполняющий функции управления в организации.
- **Менеджмент** система управления ресурсами организации для достижения эффективности и конкурентоспособности в рыночной среде.

- Менталитет образ мыслей, мировоззрение, мировосприятие.
- **Методы управления** способы, приемы воздействия субъекта на объект управления.
- **Механизм управления** совокупность средств воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей.
- **Мотивация** процесс побуждения человека к активной, производительной деятельности.
- **Наука управления** система обобщенных упорядоченных знаний об управлении социальными системами.
- Объект управления управляемое звено, элемент системы управления, воспринимающий управляющее воздействие со стороны другого элемента (субъекта управления).
- **Организационная культура** совокупность коллективно разделяемых ценностей, взглядов, норм поведения в организации.
- **Организационное поведение** процесс реализации организационных отношений в социальных системах.
- **Организационное проектирование** разработка проектов структуры систем управления организации.
- **Организация как система** совокупность объекта и субъекта управления, управляющей и управляемой подсистем, единство всех структурных подразделений производственно-хозяйственной деятельности.
- **Организация как функция управления** процесс преобразования идеи, цели в реальность, т. е. обеспечение ресурсами достижения пели.
- **Персонал управления** совокупность работников организации, занимающихся управленческой деятельностью.
- Планирование процесс определения целей и путей их достижения.
- **Предпринимательская деятельность** самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на получение прибыли.
- **Предприятие** организационно обособленная единица в экономической системе.
- **Процесс управления** определенная последовательность работ, целенаправленных действий, обеспечивающих поддержание и эффективное функционирование системы управления.
- **Процессуальные теории мотивации** учения, основанные на поведении людей с учетом их восприятия и познания.
- **Реорганизация** организационное преобразование, затрагивающее строение организации.

- **Решение** сознательный выбор действий, обеспечивающих достижение результата.
- **Руководитель** лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом организации.
- **Руководство** процесс воздействия руководителя на коллектив во имя достижения поставленных целей.
- **Самоменеджмент** последовательное и целенаправленное использование руководителем рациональных методов и технологий организации управленческого труда.
- **Самоуправление** внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой.
- **Система управления** совокупность элементов, звеньев и связей, обеспечивающих процесс управления.
- Системный подход методология процесса познания, анализа и синтеза исследования объекта как целого.
- **Стиль управления** стиль руководства, вид поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе управления.
- Стимулирование совокупность форм и методов целенаправленного воздействия на поведение работников посредством реализации их потребностей.
- Стратегия организации генеральный план достижения долгосрочных целей и конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.
- Структура управления совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.
- Субординация система подчинения нижестоящих органов и должностных лиц вышестоящим.
- **Субъект управления** управляющее звено системы управления, осуществляющее целенаправленное воздействие на другие элементы системы управления.
- **Теория управления** система знаний о законах управления в социально-экономических системах.
- **Трудовые отношения** отношения, обусловленные совместной трудовой деятельностью.
- **Управление** целенаправленное воздействие, согласующее совместный труд людей.
- Управленческие отношения отношения между людьми в процессе управления, особая форма связи между субъектом и объектом управления.

- Управленческий труд вид трудовой деятельности по обеспечению целенаправленной и скоординированной формы занятости людей по решению поставленных перед ними задач.
- **Финансовый менеджмент** система управления финансами предприятия.
- **Функции управления** содержание управленческой деятельности, позволяющее осуществлять управленческое воздействие.
- **Характер** структура устойчивых психических свойств личности, определяющих ее особенности поведения.
- **Ценности** устойчивая совокупность взглядов и установок индивида. **Централизация управления** сосредоточение прав по принятию
- управленческих решений на высшем уровне управления.
- **Человеческий капитал** капитал, воплощенный в образовании, квалификации, профессиональных знаниях, опыте людей.
- **Экономические методы управления** способы воздействия, основанные на материальном стимулировании труда работников.
- Этика управления совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе управления.
- Эффективность управления характеризует результативность процесса управления, т. е. соизмерение результата с затраченными усилиями, временем и ресурсами.

Библиографический список

- 1. Агарков А. П. Управление инновационной деятельностью. М. : Дашков и К°, 2015. 208 с.
- 2. *Адизес И. К.* Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2014. 259 с.
- 3. *Басовский Л. Е.* Менеджмент. М. : ИНФРА-М, 2014. 255 с.
- 4. *Берн* Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб., 1995. 398 с.
- 5. *Бланшар К*. Лидерство. К вершинам успеха. СПб. : Питер, 2011. 368 с.
- 6. Василик М. А. Основы теории коммуникации. М. : Гардарики, 2006. 615 с.
- 7. *Герасимова В. А., Мокичев С. В.* Наноэкономика как теория экономического поведения инновационного человека // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 2. С. 316–320.
- 8. Горфинкель В. Я. Инновационный менеджмент. М. : Вузовский учебник, 2016. 380 с.
- 9. *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишер, 2015. 301 с.
 - 10. *Дафт Р*. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2008. 480 с.
- 11. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. 400 с.
- 12. Дудина М. Н. Дидактика высшей школы: от традиций к инновациям. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 152 с.
- 13. *Евтихов О. В.* Эффективное лидерство. Красноярск : Сибирский государственный аэрокосмический университет им. М. Ф. Решетнева, 2012. 132 с.
- 14. *Егориин А. П.* Основы менеджмента. М. : ИНФРА-М, 2015. 350 с.

- 15. *Загоруля Т. Б.* Коммуникативные технологии. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. 94 с.
- 16. *Загоруля Т. Б.* Менеджмент. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. 129 с.
- 17. Загоруля T. E. Организационное поведение: педагогический аспект. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. 324 с.
- 18. *Калининский Л. П.* Психология успешного менеджмента. Екатеринбург : Изд-во УрГУ, 2005. 260 с.
- 19. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и измерение организационной культуры. СПб., 2001. 320 с.
- 20. *Кибанов А. Я.* Этика деловых отношений. М. : ИНФРА-М, 2013. 383 с.
- 21. Кочергина Т. В., Пяткова Т. В. Управление интеллектуальным капиталом. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. 72 с.
- 22. *Кричевский Р. Л.* Психология лидерства. М. : Статут, 2007. 541 с.
- 23. *Литвак Б. Г.* Великие управленцы. М. : Экономика, 2003. 527 с.
- 24. *Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб. : Евразия, 2001. 478 с.
- 25. Мескон М. X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1994. 702 с.
- 26. *Наумов А.* Φ . Инновационная деятельность предприятия. М. : ИН Φ PA-M, 2015. 256 с.
- 27. *Пиз А.* Язык телодвижений: как читать мысли других по их жестам. Н. Новгород: Ай Кью, 1992. 263 с.
- 28. *Поршнев А. Г.* Управление организацией. М. : ИНФРА-М, 2016. 736 с.
- 29. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе. М.: Когито Центр, 2002. 396 с.
- 30. Рябцев А. Ю., Загоруля Т. Б. Фасилитация менеджера в профессиональной деятельности // Успехи современной науки. № 3. 2017. С. 169–173.
- 31. Селезнева Е. В. Лидерство. М. : Юрайт, 2015. 429 с.

Приложения 131

- 32. *Семин А. Н., Михайлюк О. Н., Пяткова Т. В.* Менеджмент. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. 82 с.
- 33. *Угурчиев О. Б.* Теория менеджмента. М. : РИОР ; ИНФРА-М, 2016. 268 с.
- 34. Φ илонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. М. : ИНФРА-М, 1999. 328 с.
- 35. *Шейн* Э. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2012. 330 с.
- 36. *Шеметов П. В.* Менеджмент. М. : Омега-Л, 2013. 407 с.
- 37. Шепель В. М. Настольная книга менеджера. Управленческая гуманитарология. М.: Финансы и статистика, 1992. 237 с.
- $38.\,\mathcal{I}$ кокка \mathcal{I} . Карьера менеджера. Минск : Попурри, 2006. 544 с.
- 39. *Drucker P. F.* The New Realities. Oxford: New Brunswick, 1996. 234 p.
- 40. *Herzberg F*. One more time: How do you motivate employees? // Harvard Business Review. 1987. Vol. 65, no. 5. P. 109–120.
- 41. *Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M.* Cultures and organizations: Software of the mind. N. Y.: McGraw-Hill, 2010. 550 p.
- 42. *Peters Thomas J. and Waterman Robert H.* In search of excellence // Lessons from Americas best-run companies. N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1984. 254 p.

Учебное издание

Рябцев Алексей Юрьевич, **Загоруля** Татьяна Борисовна

Менеджмент: Экономические аспекты управления

Учебное пособие

Редактор и корректор В. К. Матвеев

Компьютерная верстка Н. И. Якимовой

Поз. 76. Подписано в печать 15.12.2017. Формат бумаги $60 \times 84^{-1}/_{16}$. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская. Уч.-изд. л. 4,2. Усл. печ. л. 7,7. Печ. л. 8,25. Заказ 690. Тираж 63 экз. Издательство Уральского государственного экономического университета 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии Уральского государственного экономического университета