

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Менеджмент**

**Направление подготовки (специальность) Экономика  
Профиль образовательной программы Финансы и кредит  
Форма обучения очная**

## Содержание

<b>1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ</b>	
Лекция 1: Теоретические основы управления	<b>3</b>
Лекция 2: Развитие управления в прошлом и настоящем	<b>9</b>
Лекция 3: Практика и искусство управления за рубежом	<b>17</b>
Лекция 4: Проблемы управления в России	<b>22</b>
Лекция 5: Организация как объект современного менеджмента	<b>27</b>
Лекция 6: Механизмы управления	<b>40</b>
Лекция 7: Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте	<b>46</b>
Лекция 8: Принятие управленческого решения	<b>51</b>
Лекция 9: Мотивация персонала	<b>58</b>
Лекция 10: Коллектив и его особенности	<b>66</b>
Лекция 11: Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления	<b>74</b>
Лекция 12: Управление конфликтами	<b>85</b>
Лекция 13: Производство как система	<b>99</b>
Лекция 14: Оперативное управление производством	<b>103</b>
Лекция 15: Эффективность менеджмента организации	<b>107</b>
<b>2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ</b>	
Практическое занятие 1 (ПЗ-1) Теоретические основы управления	<b>111</b>
Практическое занятие 2 (ПЗ- ) Развитие управления в прошлом и настоящем	<b>111</b>
Практическое занятие 3 (ПЗ-3) Практика и искусство управления за рубежом	<b>112</b>
Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Проблемы управления в России	<b>112</b>
Практическое занятие 5 (ПЗ-5) Организация как объект современного менеджмента	<b>113</b>
Практическое занятие 6 (ПЗ-6) Механизмы управления	<b>113</b>
Практическое занятие 7 (ПЗ-7) Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте	<b>114</b>
Практическое занятие 8(ПЗ-8) Принятие управленческого решения	<b>114</b>
Практическое занятие 9 (ПЗ-9) Мотивация персонала	<b>115</b>
Практическое занятие 10 (ПЗ-10) Коллектив и его особенности	<b>116</b>
Практическое занятие 11 (ПЗ-11) Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления	<b>116</b>
Практическое занятие 12(ПЗ-12) Управление конфликтами	<b>117</b>
Практическое занятие 13 (ПЗ-13) Производство как система	<b>117</b>
Практическое занятие 14 (ПЗ-14) Оперативное управление производством	<b>118</b>
Практическое занятие 15(ПЗ-15) Эффективность менеджмента организации	<b>118</b>

## 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### Лекция 1: Теоретические основы управления. (2 часа)

#### Вопросы лекции

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Управление и его элементы. Субъект и объект управления.
2. История возникновения и развития управления. Взаимосвязь понятий и категорий управления.
3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Особенности современного менеджмента.
4. Понятие, сущность, цели, задачи менеджмента.
5. Основные функции менеджмента

#### Краткое содержание вопросов

##### **1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.** **Управление и его элементы. Субъект и объект управления.**

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда. Управление представляет собой процесс и систему. Управление – функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающая их целостность, т. е. достижение стоящих перед ними задач, сохранение их структуры, поддержание должного режима их деятельности. Управление служит интересам взаимодействия составляющих систему элементов. Существует множество взаимодействующих целостных систем различного иерархического уровня, что предполагает осуществление управленческих функций как внутрисистемного, так и межсистемного характера.

Управление заключается в упорядочении системы, обеспечении ее функционирования в соответствии с закономерностями ее существования. Это целенаправленное упорядочивающее воздействие, реализуемое в связях между субъектом и объектом.

Любая система управления в простейшем виде может быть рассмотрена как совокупность двух взаимодействующих подсистем: субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы).

Контур управления, представленный, простейшее представление о системе управления, с ее основными характеристиками.

В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй — в позиции объекта управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или "косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (регламентируются те аспекты функционирования объекта управления, которые входят в сферу управленческого).

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реально существующем только в случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления. Соответственно, только тогда можно говорить о том, что осуществляется управление. Для того чтобы это выполнялось, необходимо, во-первых, наличие у субъекта управления потребности и возможности управлять объектом управления, вырабатывая для этого соответствующие управленческие команды, и, во-вторых, наличие у объекта управления готовности и возможности эти команды выполнять. Данные условия являются необходимыми и достаточными для того, чтобы субъект управления осуществлял управление объектом управления. Часто условия осуществления управления сводятся только к условиям осуществления управленческой деятельности субъектом управления. Такой подход в силу

того, что вместо диалектического единства субъекта и объекта управления рассматривает-ся одностороннее воздействие субъекта управления на объект, приводит к неверным вы-водам по поводу сущности и природы возможности осуществления управления. Подмена диалектической взаимосвязи субъекта и объекта управления их субординационным рас-положением и, как следствие этого, только функциональный взгляд на управление остав-ляют за пределами границ рассмотрения движущее начало управления. Этим началом яв-ляется противоречие между управляющим и управляемым субъектами, порождающее, с одной стороны, необходимость управления, и разрешаемое, с другой стороны, в процессе осуществления управления. Поэтому, сколько бы полно ни учитывались возможности и готовность объекта управления выполнять управленческие команды, в том случае, если они рассматриваются только как основа для поиска и выработки наиболее эффективных управленческих действий, оценка возможностей осуществления управления будет но-сить односторонний характер, а следовательно, она будет неадекватной действительным возможностям осуществления управления. То есть, говоря иначе, смотреть на управление с позиций субъекта управления, того, как он воздействует на объект управления, неверно. Нужно смотреть с позиций взаимодействия субъекта и объекта управления.

Когда реализуется управленческое взаимодействие, можно говорить, что между двумя субъектами существует управленческая связь, суть которой состоит в том, что один из них заинтересован в определенного вида функционировании второго и генерирует упра-ленческие команды, задающие желательное для него поведение этого второго субъекта, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первого.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соотве-тственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между эти-ми субъектами существовали отношения управления. Суть данных отношений состоит в том, что они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти коман-ды выполнять.

Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубинных отношениях, таких, как экономические либо морально-этические отно-шения. Можно выделить несколько различных видов отношений управления в зависи-мости от того, какие изначальные отношения преимущественно лежат в их основе. Есте-стственно, в реальной практике отношения управления имеют комплексный характер, одна-ко применительно к определенным уровням и объектам управления наблюдается домини-рование отдельных видов отношений управления. Наблюдается также и смена во времени взаимных позиций отношений управления различных видов.

В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующие-ся на экономических отношениях. Для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и коопération труда в про-цессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.

## **2.История возникновения и развития управления. Взаимосвязь понятий и кате-горий управления.**

Требуемые для эффективного управления организацией навыки и умения необ-ходимы не только профессиональной группе людей, которых называют менеджерами. Каждый индивид управляет собственной жизнью, и в этом смысле все мы являемся мене-джерами. Колин Хэйлс проводит четкое различие между менеджментом как всеобщей че-

ловеческой деятельностью и управлением как деятельностью представителей особой профессиональной группы специалистов. Менеджмент как общечеловеческая деятельность распространяется как на семейную и общественную, так и на деловую сферу:

Когда индивид начинает «управлять» своей работой, он принимает на себя ответственность за ее цель, исполнение и результат, что требует от него высшего напряжения всех человеческих способностей и использования прошлого опыта как в смысле перспективы (по отношению к тому, что произойдет), рефлексии (по отношению к тому, что происходит), так и ретроспективы (по отношению к тому, что произошло). Таким образом, менеджмент — это выражение человеческой силы, возможность активно формировать и управлять миром, а не просто реакция на его проявления.

К. Хэйлс отмечает, что «всеобщий человеческий процесс» включает в себя пять отдельных, но взаимосвязанных элементов: решение о постановке цели и планирование деятельности по ее достижению, распределение времени и действий, необходимых для решения задачи, мотивация или побуждение к действиям, координация отдельных, но взаимосвязанных действий и осуществление контроля над тем, что сделано, чтобы убедиться, что результаты соответствуют намеченным планам. К. Хэйлс считает, что менеджмент - обязательный компонент большинства видов производственной деятельности человека.

Исторически человеческий труд (крестьянский, ремесленнический) носил индивидуальный либо семейный характер. Субъекты производства самостоятельно контролировали свое время и другие ресурсы, используемые при производстве товаров или предоставлении услуг. Они решали, что именно производить, как будет организован процесс производства, как или когда будет реализована продукция. Процесс производства товаров и услуг предполагал и обусловливал переплетение, неразрывность менеджмента и труда. И именно так и по сию пору осуществляется множество видов человеческой деятельности. Творческие работники, профессионалы, занимающиеся частной практикой, или индивидуальные частные предприниматели совмещают в одном лице оба вида деятельности - управление и труд. Да и каждый из нас, работая в домашнем хозяйстве или добровольно занимаясь различными видами деятельности, сам себе и менеджер, и работник.

Менеджмент как всеобщая человеческая деятельность предполагает принятие индивидом ответственности за свою деятельность и сознательные усилия, направленные на достижение определенного результата.

Определяющей парадигмой менеджмента XX века была вера в равновесие, в то, что во всем возможны устойчивость и целесообразность. Новая парадигма базируется на восприятии далеком от равновесных представлений. Отсутствие равновесия означает, что в хаотичном мире ничто не является устойчивым. Новая парадигма предполагает поиск приемлемого состояния социального объекта в процессе непрерывных изменений.

### **3. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Особенности современного менеджмента.**

Во времена перехода отечественной экономики от административно-командного к рыночному методу хозяйствования появился и повсеместно вошел в нашу жизнь новый термин - «менеджмент». В настоящее время это понятие используется как идентичное понятию «управление». Эти понятия действительно являются родственными, однако имеются и некоторые отличия. Чтобы определить, в чем они состоят, следует более подробно рассмотреть происхождение слова «менеджмент» и трактовку его смысла различными авторами и источниками.

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» - рука. Первично термин использовался для управления животными и означал искусство управлять лошадьми. Позже он был перенесен в сферу трудовой деятельности и стал обозначать область науки и практики управления людьми и организациями. Словарь иностранных слов определяет менеджмент как управление производством и совокупность принци-

пов, методов, средств и форм управления производством. В толковом словаре русского языка С. И. Ожегов и Н. Ю. Шведова рассматривают менеджмент как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами. Оксфордский словарь английского языка определяет менеджмент как способ, манеру общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умения и административные навыки; орган управления, административную единицу.

Таким образом, можно отметить, что содержание понятия «менеджмент» многоаспектно. Его можно рассматривать с различных точек зрения.

**Менеджмент как функция.** Выделение менеджмента в отдельную функцию связано с промышленной революцией и зарождением капитализма. В это время происходит отделение управленаческого труда от непосредственного выполнения работы, а также отделение его от собственности и зарождение класса профессиональных управляющих – менеджеров. Менеджмент как функция связан с выполнением определенных управленаческих действий – функций. По А. Файолю классически можно выделить пять таких функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»

**Менеджмент как процесс.** Менеджмент рассматривается как процесс, то есть как серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых само по себе является процессом. То есть в соответствии с данным аспектом менеджмент предстает перед нами как динамично развивающееся явление, целью которого является решение задач организации, эффективное удовлетворение нужд потребителей.

**Менеджмент – это люди, управляющие организацией,** то есть определенная категория людей – профессиональных управляющих. Менеджмент как универсальная деятельность менеджера в различной степени обособлен от других видов деятельности в организации. Однако отделение управленцев от других работников не является постоянных и неизменным. В работах современных исследователей значительное внимание уделяется необходимости устранения некоторых аспектов иерархии менеджмента. Некоторые учёные придерживаются точки зрения о том, что обособление функции управления – неизбежное следствие роста крупных организаций. В тоже время А. Файоль указывал: «Менеджмент... не является ни исключительной привилегией, ни определенной ответственностью главы или руководящего звена компании; это деятельность распределенная, как и прочие виды деятельности, между руководством компании и ее сотрудниками». Поэтому наиболее универсальным является следующее определение. Менеджер – это индивид, выполняющий работу с помощью других людей.

**Менеджмент – это аппарат управления.** Аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Аппарат управления придает организации целостность, позволяет устанавливать взаимосвязи между ее отдельными структурными элементами, координировать соответствующим образом их деятельность и эффективно достигать поставленных целей.

**Менеджмент как наука и искусство управления.** Выделение менеджмента в самостоятельную область деятельности произошло только в конце 19-го века. Менеджмент как наука имеет свой специфический предмет, методологию, методы и подходы к изучению и решению проблем. В начале 20-го века были сформулированы и получили практическое применение основные концепции менеджмента как науки управления: научного управления, административного управления, управления с позиций человеческих отношений, управления с позиции поведенческих наук, количественный подход.

Понимание менеджмента как искусства связано с тем, что организации – это сложные социально-технические системы, которые испытывают на себе влияние многочисленных (а часто мало предсказуемых) факторов внешней и внутренней среды организации. Это требует от людей, основу деятельности которых составляет решение управленаческих задач, не только научного подхода, но и искусства его применения в различных ситуациях.

Подводя итог всему сказанному, можно отметить что «управление» по сравнению с «менеджментом» более широкое понятие, так как может быть использовано в отношении биологических и технических систем. Менеджмент – это профессионально осуществляющее управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов. В соответствии с международными стандартами ISO 9000:2000 менеджмент понимается как координированная деятельность по руководству и управлению организацией.

#### **4. Понятие, сущность, цели, задачи менеджмента.**

Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения\* поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовое законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

- Стратегическое управление включает:
  - выработку цели менеджмента;
  - прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;
  - перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели.
- Оперативное управление включает деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на:
  - организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов; руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.
  - Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех видов и стадий процесса управления как единство экономического, организационно-технического и социально-психологического аспектов управления.

#### **5.Основные функции менеджмента.**

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

### **Планирование**

Для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывается менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.
5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

### **Организация**

Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

### **Мотивация**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

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

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

### **Контроль**

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы

## **Лекция 2 : Развитие управления в прошлом и настоящем (4 часа)**

### **Вопросы лекции**

1. Эволюция управленческой мысли.
2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
3. Современные концепции менеджмента. Школы менеджмента.
4. Школа научного управления. Классическая школа управления.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школа науки управления.

### **Краткое содержание вопросов**

- 1. Эволюция управленческой мысли.**

Еще в древности люди полагали, что причиной бедственного положения общества является, как правило, отсутствие должного управления или нарушение старшинства между людьми. Вопрос о природе и принципах справедливого и эффективного управления составлял предмет размышления многих мыслителей. Платон, например, рассматривал управление как науку об общем питании людей. Управление обществом, полагал он, род искусства и поэтому целесообразно, когда власть принадлежит не законам, как таковым, а политику, владеющему искусством управления на основах разума, способного к правильной интерпретации и применению этих законов.

При этом Платон различал два вида управления:

- 1) основанный на силе (вид тианический)
- 2) мягкий(вид политический)

Другой великий мыслитель- Аристотель заложил основы учения о домохозяйстве, в рамках которого указывал на необходимость разработки "господской науки", обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими. В целом же эпоха рабовладения характеризовалась преобладанием методов прямого принуждения и страха наказания в качестве главного средства побуждения к труду.

История возникновения и развития управления насчитывает 7 тысячелетий и 5 управленческих революций. За начало отсчета принимают зарождение письменности в древнем Шумере(5 тысячелетие до н. э.). Это привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торговлей, деловой перепиской, коммерческими расчетами. Это была первая управленческая революция, получившая название религиозно-коммерческой

Вторая управленческая революция связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи(1792-1750 гг. до н. э.). В это время был принят "Свод законов о государстве", вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность за выполнение работ. Эта революция получила название светско-административной.

Третья управленческая революция(605-562 гг. до н.э.) производственно-строительная- была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция(XVII-XVIII в.), получившая название индустриальной, характеризуется прогрессом европейской цивилизации, зарождением рыночной экономики. Ее результат- отделение менеджмента от собственности и зарождение профессионального управления.

Пятая управленческая революция(XIX-XX вв.) бюрократическая. Для этого периода характерно формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Собственно исторический путь эволюции менеджмента насчитывает немногим более 100 лет. Уже в первой половине XIX в. экономисты стали осознавать ключевую роль фигуры управляющего в организации производства и занялись поисками необходимых качеств для построения нормативной модели менеджера как организатора производственного процесса. Менеджмент эпохи первых фабричных предприятий характеризовался жесткой дисциплиной и военнообразным строем организации. Как свидетельствуют историки, первые менеджеры широко использовали методы армейской дисциплины и устрашения строгими наказаниями. Оплата по

конечным результатам в те годы распространялась еще медленно, поскольку менеджеры были убеждены, что чем больше времени человек отдает производству, тем выше должна быть у него заработка плата. Отправным пунктом развития теории менеджмента считается 1886г., когда Таун, президент одноименной мануфактурной компании, представил доклад "Инженер как экономист". В нем он впервые поставил вопрос о роли менеджмента как относительно самостоятельной сферы научного знания и профессиональной специализации.

Объективными предпосылками менеджмента следует считать:

1. Индустримальный способ организации производства. Крупная промышленность уничтожает прежнюю изолированность рабочих, формируя отношения коллективности. Роль руководителя возросла. Многие ученые считали, что без руководства любая организация есть не что иное, как скопление людей и механизмов.
2. Зрелый, сформировавшийся рынок. Свойственные рыночным отношениям риск и неопределенность способствуют развитию в менеджерах качеств самостоятельности и ответственности за свои шаги. Кроме того, это стимулирует поиск новых организационно-управленческих и научно-технических новаций.

## **2.Условия и предпосылки возникновения менеджмента.**

Выделяют три предпосылки становления менеджмента:

### *I. Развитие и становление капиталистического способа хозяйствования;*

Выделяют две стадии формирования капитализма

1. становление рыночной системы домонополистического капитализма;
2. стадия монополистического капитализма;

На первой стадии мы не можем говорить о крупных мануфактурах как о монополиях. По той причине, что они в то время носили рассеянный, а не концентрированный характер, все работники не собирались непосредственно на одной территории, однако рост сложности и масштабов производства способствовал сбому работников на одной территории для осуществления процесса производства. Вторая стадия монополистического капитализма стала непосредственным фундаментом, на котором возникли крупные промышленные монополии или корпорации.

### *II. Становление индустральной системы производства и индустриализация;*

Промышленная революция - это переход от преимущественно аграрной экономики к индустрциальному производству, в результате которого происходит трансформация аграрного общества в индустриальное.

Промышленная революция связана не просто с началом массового применения машин, но с изменением всей структуры общества. Важнейшим условием свершения промышленного переворота в Англии явилась аграрная революция и уничтожению класса крестьян. Новая группа людей -промышленников, или промышленных капиталистов - пришла на смену торговцам, став доминирующей силой в деловых кругах. Далее произошло накопление капитала, крупный капитал сконцентрировался в руках небольшого количества людей.

Промышленная революция сопровождалась резким повышением производительности труда, быстрой урбанизацией, началом экономического роста (до этого экономический рост, как правило, был замечен лишь в масштабах столетий), исто-

рически быстрым увеличением жизненного уровня населения. Фактически промышленная революция позволила в течение всего лишь 3-5 поколений перейти от аграрного общества (где большинство населения вело натуральное хозяйство) к современной городской цивилизации.

### *III. Корпоратизация экономики.*

Появление промышленных монополий связано с процессом массового производства. Это третья предпосылка появления системы управления. С ней связывают непосредственно возникновение системы управления производством.

#### **3. Современные концепции менеджмента. Школы менеджмента.**

История управленческой мысли уходит вглубь веков. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата, на шелковых свитках, сохранившихся со времен Древнего Китая. Однако связывать их с менеджментом ни прямо, ни косвенно нельзя, ибо это были в основном рекомендации по государственному управлению.

Почти все формы современного управления присутствовали в организациях древности, но в целом его характер и структура в те времена отличались от сегодняшних. Например, соотношение между руководителями и не руководителями было другим, меньше было руководителей среднего звена.

Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX в. вряд ли кто-нибудь задумывался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как заработать больше денег, приобрести политическую власть, но не то, как управлять.

Неосознанные поиски теоретических подходов к управлению начались в эпоху становления капитализма, причем тон в них задавали философы.

Прежде всего, они попытались ответить на вопрос: что движет людьми, побуждает их к активным действиям? Англичанин Томас Гоббс в 1651 г. и его соотечественник Джеймс Стюарт в 1767 г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Еще один английский философ Иеремия Бентам в книге «Введение в принципы морали и законодательства» отстаивал точку зрения, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворение.

Исследования проблемы мотивации действий продолжил в начале XIX в. еще один известный английский экономист Джеймс Милл.

Англичанин Ричард Аркрайт, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил на своей фабрике все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.

Широкомасштабный социальный эксперимент в области управления провел в 1800—1828 гг. английский ученый Роберт Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда прядильных фабрик.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины Чарлзом Беббиджем. Он разработал методику изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций, сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий, выявления путей повышения эффективности труда на основе изучения данных статистики, а также применения премиальной системы оплаты. Результаты своих исследований и практические рекомендации Беббидж изложил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая стала первой в мире публикацией в области научного управления. Но научное управление как целостная система сложилось только в XX в.

#### **4.Школа научного управления. Классическая школа управления. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школа науки**

## **управления.**

К настоящему времени известны четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Подход с позиций выделения различных школ рассматривает управление с четырёх разных точек зрения. Это школы: научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, науки управления или количественных методов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль и связующие процессы — коммуникации и принятия решения. В системном подходе организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача — найти и суметь реализовать этот метод.

Дополняя друг друга, эти подходы и формируют современные науку и практику управления. Вместе с тем следует учитывать, что не существует никаких универсально применяемых приемов или принципов, которые бы гарантировали эффективное управление во всех случаях. Однако уже разработанные подходы и методы могут помочь руководителям повысить вероятность эффективного достижения целей организации.

### Административная, или классическая школа

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой. Первых менеджеров в основном волновал вопрос об эффективности производства (технический подход). Свою деятельность они сосредоточивали на адаптации рабочих. В этих целях разрабатывался дизайн рабочих мест, изучались затраты времени на различные операции и т.п. Большинство исследователей того времени полагали, что менеджмент - это искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности. Имеются определенные черты характера и навыки, которые свойственны всем преуспевающим менеджерам. Поэтому многие исследователи приняли подход при изучении личности с точки зрения характера. Т.е. если установить черты характера, свойственные менеджеру, то можно найти людей, которые облашают такими качествами. Результаты этих исследований показали, что определить параметры по чертам характера невозможно, что даже такая вещь, как ум, в некоторых случаях может не иметь в менеджменте первостепенного значения. В итоге было установлено, что концепция черт характеров просто не срабатывает. В связи с этим и возник вопрос: есть ли наука менеджмент? Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тейлором (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации что и положило начало развитию школы научного управления. Благодаря разработке концепции научного

управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах "Управление фабрикой" (1903) и "Принципы ночного менеджмента" (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Главная заслуга Ф. Тейлора состоит в том, что он как основатель школы "научного управления" разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Величайший вклад Ф. Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента. Становление науки об управлении также связывается с именами Ф. и Л. Джилбертов. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработалиочные принципы организации рабочего места. Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, - "научного менеджмента", "классическая", "традиционная". Разновидностью классической школы управления является "административная школа". Она занималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Считалось, что, как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства. Одним из пионеров разработки этой идеи был А. Файоль (1841-1925). Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. На базе учения А. Файоля в 20-е г.г. было сформулировано и понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий - функций управления. Разработанные А. Файолем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, "администрирования" (отсюда и название "административная школа"). Не случайно американцы называют француза А. Файоля отцом менеджмента. Суть разработанных им принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива. Из других представителей "административной школы" можно выделить М. Блюмфилда, разработавшего концепцию "менеджмент персонала", или управление рабочей силой (1917), и М. Вебера, предложившего концепцию "рациональной бюрократии" (1921). Он дал характеристику идеальных типов государства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия - порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации. Основная черта "классической школы" (научной и административной) заключается в том, что существует только один способ достижения эффективности производства. Поэтому цель классических менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единственно приемлемый метод управления. "Класси-

ческая школа" - один из первых камней в фундаменте мировой управленческой науки. Однако это не единственное течение в развитии управленческой мысли. Определенный прорыв в области менеджмента, ознаменовавшийся появлением "школы человеческих отношений" (поведенческой школы), был сделан на рубеже 30-х гг. В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании. В начале XX в. ученые, изучающие поведение человека в трудовом процессе, были заинтересованы в повышении производительности труда не менее, чем любой из "классических" менеджеров. Они понимали, что, сосредоточив внимание на рабочем, смогут лучше стимулировать его труд. Предполагалось, что люди являются живыми машинами и что в основе управления должна лежать забота об отдельном работнике. Р. Оуэн был реформатором менеджмента в том смысле, что он первым обратил внимание на людей. Его идея состоит в том, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами (смазка, ремонт и пр.) и мало заботится о людях. Поэтому вполне разумно тратить такое же время и на "уход" за людьми (живой машиной). Это внимание и забота о них, обеспечение благоприятных условий для отдыха и т.п. Тогда, вероятнее всего, "ремонт" людей не потребуется.

#### Школа человеческих отношений

Родоначальником "школы человеческих отношений" принято считать Э. Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих - это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Определенным образом воздействуя на такую систему, можно улучшить, как считал тогда Э. Мэйо, результаты труда.

В результате движение "человеческих отношений" стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении "человеческих отношений" делался на заботе о людях, а в движении научного управления - на заботе о производстве. Идея состоит в том, что простое проявление положительного внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. Т.е. речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Из других ученых этого направления можно выделить М.П. Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства. Большой вклад в развитие школы "человеческих отношений" был сделан в 40-60-е гг., когда учеными-бихевиористами (от англ. behaviour - поведение) было разработано несколько теорий мотивации. Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу. Он предложил следующую классификацию потребностей личности: 1) физиологические; 2) в безопасности своего существования; 3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.); 4) престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение); 5) в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте. Не менее популярно в школе "человеческих отношений" и учение Д. Макгрегора (1960). В основе его теории (X и Y) лежат следующие характеристики работников: Теория X - средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понуждать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности; теория Y - люди не являются от природы пассивными. Они стали такими в результате работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда

так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать. Модифицированный вариант учения Д. Макгрегора представлен Р.Блейком в виде управленческой решетки ГРИД. Более поздние теории управления разработаны в основном представителями количественной школы, часто называемой управленческой. Появление данной школы - следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е г.г. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров. Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений. В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

#### Школа науки управления, или количественный подход

Основой этой школы является междисциплинарный подход, когда конкретная проблема решается группой специалистов по математике, статистике, инженерным и общественным наукам. После постановки проблемы и формулировки задачи разрабатывается модель, чаще всего математическая, сложившейся ситуации. Такой подход получил название "исследование операций".

После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет более объективно сравнивать и описать каждую переменную и отношения между ними. Главной характеристикой науки управления считается замена словесных рассуждений и описательного анализа количественными значениями.

Исследование операций зародилось в начале второй мировой войны для решения задач эффективного использования военных ресурсов. В послевоенный период методы исследования операций стали применяться для решения аналогичных задач в промышленности и бизнесе. Появление компьютеров позволило конструировать математические модели возрастающей сложности, приближая их к реальной ситуации и получать более точные решения.

Для данной школы характерны также следующие черты:

- использование научного анализа для определения лучшего способа решения хозяйственных задач;
- целенаправленный отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, их обучение;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами;
- обеспечение работников ресурсами;
- применение материального стимулирования; • сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.

## **Лекция 3 : Практика и искусство управления за рубежом (2 часа)**

### **Вопросы лекции**

1.Опыт менеджмента за рубежом. Немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».

2. Американский менеджмент. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления.

3. Возможности и пути использования зарубежного менеджмента в России.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1.Опыт менеджмента за рубежом. Немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».**

«Германская модель – это продукт исторических особенностей развития страны, которая была феодально раздробленной вплоть до середины прошлого века». Однако это не помешало ей оказаться «одной из первых мировых держав, в которой проводилась скоординированная промышленная политика. По определению специалистов, Германия представляет собой пример «организованного капитализма», где банки и крупные корпорации играют даже большую роль в организации экономики, чем государство».

Немецкая модель имеет уникальные особенности, которые отличают ее от других моделей:

Двухпалатное правление, которое состоит из исполнительного (чиновники корпорации) и наблюдательного (рабочие/служащие компании и акционеры) советов;

Узаконенные ограничения прав акционеров относительно голосования, то есть устав предприятия ограничивает число голосов, которые акционер имеет на собрании, и может не совпадать с числом акций, которыми он владеет.

Немецкие законы проводят четкую границу между непосредственным управлением и надзором. Исполнительный совет в рамках этой модели подчинен наблюдательному совету, членами которого могут быть только независимые директора. Отличительной особенностью формирования совета директоров является значительная норма представительства служащих в составе наблюдательного совета. Однако право служащих распространяется лишь на информацию и разъяснение важнейших решений.

Ключевые участники немецкой модели корпоративного управления – банки и корпоративные акционеры. Банк одновременно выступает и акционером, и кредитором, и эмитентом ценных бумаг, и агентом, который голосует на годовом общем собрании.

Акционерный капитал немецких компаний является в высшей мере сконцентрированным. Банки являются долгосрочными акционерами немецких корпораций. Представители банков избираются в совет директоров.

Для германской модели еще характерно: низкая мобильность трудового персонала, ставка на высококвалифицированные кадры, высокая социальная защищенность персонала. «В данной модели личные связи и корпоративный патриотизм имеют очень высокую ценность. Поэтому Германия, как и Япония, является мировым лидером по средней продолжительности работы сотрудников в одной компании».

Правила раскрытия информации в Германии отличаются от принятых в США, которые считаются наиболее строгими. Так, финансовая информация предоставляется раз в

полгода, а не ежеквартально. Также сообщаются данные о вознаграждении директоров и менеджеров.

Негосударственные институты играют весьма важную роль. Их деятельность формирует и развивает культуру корпоративного управления. Многочисленные объединения по защите прав акционеров, центры и институты, занимающимся независимым анализом деятельности менеджеров, подготовкой независимых директоров, выявляют проблемы корпоративных отношений и в процессе их публичного обсуждения вырабатывают такие пути их решения, которые затем становятся общепринятой нормой.

Еще одной характерной чертой, выделяющей Германию среди остальных стран, является недостаточное по сравнению с США и Великобританией развитие рынка корпоративных ценных бумаг. Это обусловлено, во-первых, действовавшими до последнего времени ограничениями на небанковское финансирование (сложная разрешительная процедура выпуска ценных бумаг и обременительные налоги на их передачу), и, во-вторых, большими лимитами для банков на выдачу ссуды одному заемщику. Так, например, если в США банки не могут предоставлять одному заемщику ссуду, превышающую 15% их капитала, то в Германии данное ограничение составляет 50%. Поэтому в Германии не очень развит рынок корпоративного контроля (в американском понимании этого контроля), а активность в сфере «недружественных» слияний и поглощений хотя и растет в последнее время, во много раз уступает США и Великобритании.

Важнейшей особенностью германской модели также является система участия рабочих и служащих в управлении корпорациями. Данная система, называемая также системой участия в принятии решений (*die Mitbestimmung*) или в англоязычной литературе системой соопределения (*co-determination system*), состоит из двух уровней.

Первый уровень образуют советы предприятий или рабочие советы. Они образуются согласно Закону о правовом режиме предприятия от 1952 года на предприятиях с числом занятых свыше 20 человек. При численности же от 5 до 20 работающих на предприятии выбирается уполномоченный от рабочих и служащих. Однако не следует думать, что только указанный закон установил требования о создании на предприятиях советов работников. Впервые порядок формирования советов предприятий собраниями всех сотрудников был установлен законом 1920 года. Такие советы получили право участия во всех персональных и социальных делах предприятий.

В настоящее время совет предприятия избирается работниками (за исключением руководителей предприятия) тайным голосованием сроком на 4 года. Численность совета зависит от количества работающих на предприятии и составляет от 3 до 31 члена при числе занятых соответственно от 21 до 9000 человек. На каждые 300 работников один член совета освобождается (с сохранением зарплаты) от своих непосредственных производственных обязанностей. При числе занятых свыше 9000 человек количество членов совета увеличивается на 2 человека с каждых следующих 3000 работников. Если компания состоит из нескольких предприятий, то их советы формируют общий совет компании; при входжении в концерн нескольких компаний соответственно образуется совет концерна. Отметим, что право работников на образование совета предприятия не реализуется автоматически и требует проявления инициативы с их стороны. Советы имеются не на всех предприятиях. Но чем больше размер предприятия, тем больше вероятность образования на нем совета. Так, по данным 2000 года, среди компаний с числом занятых более 1000 человек советы были созданы в 95,1% случаев, а среди фирм с числом занятых от 5 до 20 человек — в 5,7% случаев. В отраслевом разрезе по количеству советов предприятий лидирует горнometаллургическая промышленность, где советы имели 63% предприятий, и финансовый сектор — около 50%. Всего в Германии в 1998 году действовало 36 000 советов, а доля занятых в компаниях, имеющих совет, составляла 48% всех занятых.

Советы предприятий обладают широкими правами в сфере регулирования трудовых отношений. Здесь решения совета имеют принудительную силу, без его согласия работодатель не может осуществить то или иное мероприятие. Кроме того, советы имеют право

согласия и право опротестования по вопросам приема на работу, тарификации работников, также пользуются правом заслушивания при увольнении работников, совещательным правом по техническим и производственным вопросам и правом на информацию об экономическом положении предприятия и прочим важным для работы предприятия вопросам (за исключением производственных и коммерческих тайн).

## **2. Американский менеджмент. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления.**

Англо-американская модель (или по-другому англосаксонская модель) получила наибольшее распространение в США, Великобритании :публичные компании с множеством мелких акционеров, большое значение фондового рынка, в меньшей степени (чем в германской модели) зависимость от государства, открытость экономических границ. Например, «Generalelectric насчитывает сотни тысяч акционеров, причем даже самому крупному из них принадлежит менее 1% акций. Исследования показывают, что концентрация прав собственности и контроля тем выше (при прочих равных условиях), чем менее эффективна система защиты прав акционеров. Система защиты прав акционеров в более развитых странах, как правило, выше. Отсюда и показатели концентрации акционерного капитала в более развитых странах, как правило, ниже». Большая распыленность акций может привести к тому, что даже незначительная доля акций в собственности(при условии, что никто другой не имеет больше)может обеспечить контроль инвестора за предприятием.

Особенностью англо-американской модели является сильный совет директоров, формируемый в основном из членов управлеченческой команды, и достаточно слабое общее собрание акционеров(из-за сильной распыленности акций).

Корпоративное законодательство, действующее в странах, применяющих англо-американскую модель управления, решает противоречие интересов акционеров и менеджеров. Акционеры избирают совет директоров, который становится их доверенным лицом и начинает действовать в пользу акционеров при осуществлении функций контроля над управлением. В советы директоров большинства корпораций США и Великобритании входят как внутренние члены, или инсайдеры, так и внешние(независимые)члены, или аутсайдеры.

Англо-американская модель, развивавшаяся в условиях свободного рынка, предполагает разделение владения и контроля в наиболее крупных корпорациях. Это разделение очень важно, так как инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел. Плата за разделение владения и контроля называется платой за агентские услуги.

В англо-американской модели имеются две процедуры, требующие обязательного одобрения акционеров: избрание директоров и назначение аудиторов. Существуют и другие внеочередные вопросы, требующие одобрения акционеров. Среди них - слияние и поглощение, реорганизация, поправки к уставу корпорации. Акционеры имеют правоносить предложения в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров. Эти предложения должны касаться непосредственно деятельности корпорации. Акционеры, которые владеют более чем 10 %капитала корпорации, имеют также право созывать внеочередное(чрезвычайное)собрание акционеров.

«В США разработаны, пожалуй, самые строгие нормы раскрытия информации. В других странах, использующих англо-американскую модель управления, требования к раскрытию информации тоже высоки, однако не до такой степени, как в США, где корпорации должны публиковать самую разную информацию».

Финансирование новых компаний осуществляется в данной модели путем размещения акций на фондовом рынке. Именно фондовый рынок является основным механизмом привлечения долгосрочных инвестиций в ту или иную компанию.

Для японской модели корпоративного управления характерны следующие три аспекта:

Система главных банков;

Система пожизненного найма персонала;

Сетевая организация внешних взаимодействий компаний.

Рассмотрим их более подробно.

В японском бизнесе банки играют весьма важную роль, и каждое предприятие стремится установить очень тесные отношения с одним из них. Такой банк называется главным банком компании. Он выполняет самые разные функции. Прежде всего, он является кредитором. «Главный банк является первым или вторым по объемам кредитования в 85% наиболее крупных японских компаниях». Одновременно банк является крупным акционером компаний. «Для 16% компаний главный банк – самый крупный акционер, в 22% случаев – второй по величине, в 15% случаев – третий». Также банк выполняет роль финансового и инвестиционного аналитика. Он достаточно хорошо осведомлен о состоянии дел компании и может выполнять роль финансового консультанта. Главный банк может предупредить компанию о надвигающихся финансовых проблемах и помочь разработать программу выхода из кризиса. Если предприятие мелкое, то главный банк может даже вести бухгалтерский учет. Он является венчурным капиталистом, финансируя высокорискованные проекты компаний.

Система пожизненного найма персонала не охватывает весь рынок труда в Японии. Доля тех, кто действительно всю трудовую жизнь остается в одной компании, приблизительно равна 50%. Здесь речь идет о некоей деловой культуре, где активно культивируется и играет важную роль для компании чувство сопричастности и отношение к компании как к семье. Считается важным, единожды появившись в трудовой семье, навсегда остаться ее членом. Но и у данного принципа существуют свои недостатки: данная система предполагает медленный, во многом заранее предопределенный карьерный рост. Подобная ситуация не всегда устраивает современную молодежь, которая живет в высоко динамичном мире.

К сетевой организации внешних взаимодействий компаний относят:

Избирательное вмешательство;

Внутригрупповая торговля;

Практика внутригруппового передвижения менеджмента;

Наличие сетевых элементов – советов, ассоциаций, клубов.

Многие компании в Японии объединяются в финансово-промышленные группы. Весьма часто наблюдается вмешательство в управленический процесс со стороны других компаний группы. Нередко такие вмешательства осуществляют главный банк компании, корректируя ее финансовое положение. Практикуются совместные меры нескольких компаний по выводу из кризисного состояния какого-либо предприятия группы. Банкротство компаний, входящих в финансово-промышленные группы, – явление очень редкое, так как им оказывается не только финансовая, но и управленическая помощь. Вмешательство также может осуществляться с целью решения технологических проблем.

Внутригрупповая торговля – важный элемент сетевого взаимодействия внутри группы. В финансово-промышленных группах имеется центральная торговая компания и несколько торговых компаний второго плана. Основной ролью торговых компаний является координация деятельности группы по всем аспектам торговли. Многие материалы и комплектующие для производства покупаются и продаются внутри группы. Торговая компания не является центром генерирования прибыли, а выполняет функцию инфраструктурного элемента группы. Также она играет вспомогательную финансовую роль, являясь источником краткосрочных кредитов.

Широко распространена практика внутригруппового передвижения менеджмента. Например, менеджер сборочного завода может быть откомандирован на длительный срок на предприятие, поставляющее комплектующие, чтобы решить какую-либо проблему совместно. Уходящие на пенсию менеджеры верхнего уровня часто назначаются в совет директоров одной из компаний – поставщиков. Значимость такой практики заключается в создании личных отношений в среде менеджмента, которые способствовали бы глубокому обмену информацией и эффективному использованию совместного опыта и знаний.

Большую роль в японской модели управления корпорацией играют различные неформальные объединения – союзы, клубы, профессиональные ассоциации. Для финансово-промышленных групп наиболее влиятельным органом такого типа является президентский совет группы. Члены этого совета избираются из числа президентов основных компаний группы. Целью является лишь поддержание дружеских отношений между руководителями компаний. Президентский совет собирается ежемесячно. В его рамках проходит обмен важной информацией и согласование ключевых решений, касающихся деятельности группы.

### **3. Возможности и пути использования зарубежного менеджмента в России.**

Каждая из описанных моделей имеет свои сильные и слабые стороны. Основным недостатком американской модели считается ее излишняя ориентированность на краткосрочные интересы инвесторов, которой способствует высокая прозрачность отношений, публикация ежеквартальных отчетов и простота сделок с акциями на высоколиквидном фондовом рынке.

Германскую и японскую модели критикуют главным образом за противоречивую роль банков. Последние, выступая в качестве акционеров и одновременно кредиторов, попадают в зону конфликта интересов, что приводит к выдаче невозвратаемых кредитов (Германия) или кредитованию заранее неэффективных программ в угоду стабильности(Япония).

Также германскую и японскую модели критикуют в связи с ролью государства, а именно с тем, что в них сознательно ограничивается свобода конкуренции, что весьма нежелательно в виду возможности потерять эффективность.

С точки зрения правления модели различаются между собой: в Японии с состав совета директоров могут входить в основном только инсайдеры; в англо-американской модели в состав совета директоров входят как инсайдеры, так и аутсайдеры; а в немецкой модели инсайдеры входят в состав Правления, но не входят в состав наблюдательного совета.

Также существует еще одно отличие немецкой модели от японской и англо-американской: в немецкой модели численность наблюдательного совета устанавливается законом и изменению не подлежит.

С точки зрения структуры владения акциями, японская и немецкая модели схожи между собой, так как ключевыми акционерами в этих моделях выступают банки. Помимо акционирования банки оказывают множество разнообразных услуг в этих двух моделях, в чем и состоит их главное отличие от англо-американской модели, в которой корпорации получают финансовые и иные услуги из разных источников, включая рынки ценных бумаг. По отношению к ключевым участникам немецкая и японская модели также обладают сходством. В обоих этих моделях банки являются ключевыми участниками и играют несколько ролей. А в англо-американской модели банки не могут выполнять роль институциональных инвесторов. Также существует отличие немецкой модели от японской и англо-американской: только в немецкой модели в состав наблюдательного совета могут входить рабочие(служащие).

Если рассматривать модели относительно требований к раскрытию информации ,то не трудно заметить, что самые строгие разработаны в США. В США в отличие от двух других моделей(в которых финансовая информация представляется раз в полгода)финансовая отчетность о деятельности корпорации представляется каждый квартал .В Японии сооб-

щается сумма совокупного вознаграждения управляющим и директорам, а в США – по каждому лицу. В Германии предоставляются совокупные данные о вознаграждении директорам и менеджерам, в отличии от индивидуальных сведений в США, не сообщаются сведения о членах наблюдательного совета и их владении акциями корпорации.

В Германии федеральные законы оказывают весьма сильное влияние на деятельность корпорации, в сравнении со всеми остальными моделями. В Японии правительственные министерства также имеют огромное влияние на ход развития промышленной политики. В США деятельность корпораций подчинена законодательству в меньшей мере. Некоторые вопросы (например, требования к раскрытию информации, отношения между корпорацией и акционерами, деятельность рынка ценных бумаг) подвластны федеральному агентству, Комиссии по ценным бумагам и биржам.

Если рассматривать действия, которые требуют одобрения акционеров, то японская и немецкая модели схожи, так как в обеих одним из основных таких действий является распределение средств и выплата дивидендов. В англо-американской модели основными вопросами, требующими одобрения акционеров, являются: избрание директоров и назначение аудиторов. Те же вопросы свойственны и для японской модели. Англо-американская модель отличается наибольшей свободой для акционеров, так как они имеют право вносить предложения в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров. Эти предложения должны касаться непосредственно деятельности корпорации. А те акционеры, которые обладают более чем 10 процентами капитала корпораций, могут даже созывать внеочередное собрание акционеров. В Японии акционеры получили право вносить свои предложения в повестку дня ежегодного собрания сравнительно недавно. Для немецкой модели предложения, вносимые акционерами, являются чем-то привычным.

В японской и немецкой моделях существует очень тесная связь между банком и корпорацией, благодаря чему банк выполняет большое количество функций. Англо-американская модель и японская схожи тем, что в них акционер может голосовать по доверенности, лично на голосовании не присутствуя. А в немецкой модели такого быть не может. И в ней очень сильно влияние банков, так как если акционер по каким-либо причинам не может принять участие в голосовании, то от его лица по своему усмотрению голосует банк. Отличительной особенностью японской модели является то, что корпорации заинтересованы в долгосрочных, предпочтительно аффилированных акционерах. А в немецкой модели даже мелкие акционеры имеют определенное влияние на деятельность корпораций. Таким образом, модели корпоративного управления имеют как сходства, так и различия. И при сравнении нетрудно заметить, что у японской модели наибольшее сходство достигается с немецкой моделью. А англо-американская модель отличается от этих моделей прозрачностью в деятельности корпораций, приданию важности краткосрочным интересам акционеров, а также наиболее строгими мерами, применяемыми к раскрытию информации.

## **Лекция 4 : Проблемы управления в России (2 часа)**

### **Вопросы лекции**

1. Развитие управленческой теории в России.
2. Состояние и проблемы управления в современной России. Работа с персоналом. Мотивация труда. Понимание сущности менеджмента российскими руководителями.
3. Основные задачи управления в России.

## Краткое содержание вопросов

### **1.Развитие управленческой теории в России. Особенности российского менеджмента.**

В России, как и в других европейских странах (Франции, Австрии, Пруссии) концепция управления сложилась в XVI – XVIII веках. Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений — задачи, человек, управленческая деятельность. Для начальной стадии развития учений об управлении, когда закладывались основы современного представления об управлении, был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стало получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое. В 90-е годы в связи с переходом к системе управления, основанной на рыночных отношениях, стало широко использоваться понятие менеджмента. Данный термин подчеркивал ориентированность коммерческих организаций, предприятий на достижение максимального эффекта их деятельности при помощи умелого планирования, организации, мотивации, корректировки и контроля.

В России идея рационализма представлена школой научной организации труда и управления П. Кержинцева и А. Гастева. Исследования этой школы имели и большое практическое значение: ее представителями были разработаны нормативные документы памятки, правила, широко внедрявшиеся в то время на предприятиях и в учреждениях.

После революции 1917 г. управленческая мысль в России основывалась на идеологических постулатах экономической теории К. Маркса, в трудовой теории стоимости которого роль человека в производстве рассматривалась лишь сквозь призму его функции — конкретного труда, измеряемого затратами рабочего времени. Главной задачей управления считалось достижение экономии общественного труда.

В развитии советской управленческой мысли исследователи выделяют четыре периода: 20-е, 30—50-е, 60—70-е и 80-е гг. XX в.

Самым плодотворным был первый период, когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная. Среди представителей первого этапа можно назвать А. А. Богданова-Малиновского с концепцией организационного управления; О. Е. Ерманского с концепцией «физиологического оптимума»; А.К.Гастева с концепцией узкой базы; Е. Ф. Розмировича с «производственной трактовкой» управленческих процессов. Все они представляли организационно-техническую концепцию, в которой производственный процесс воспринимался больше как чисто технический, состоящий из совокупности распорядительных, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий.

К социальным концепциям управления необходимо прежде всего отнести теорию «организационной деятельности» П. М. Керженцева-Лебедева, который выделял в научной организации труда три объекта: труд, производство и управление, считая последний компонент самым главным.

Другим представителем теории социального управления являлся Н. А. Витке, четко разграничивавший в своей «социально-трудовой концепции управления производством» управление вещами и людьми, концентрируясь на последнем. Н. А. Витке считал, что управление представляет собой процесс, объединяющий систему социально-трудовых отношений и реальную деятельность, в которой эти отношения воплощаются.

Еще одним представителем концепции социальных отношений являлся Ф.Р.Дунаевский с теорией «административной емкости»: под этим понятием исследователь понимал спо-

собность управляющих руководить определенным количеством лиц, причем это количество лишь незначительно зависит от личных качеств управляющих.

Во второй период развития управленческой мысли в России каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и его отраслями, поэтому большинство идей управленцев 1920-х гг. оказались забыты на долгие годы, кроме незначительной части, которая связана с организацией производственных процессов.

В это время в управлении утвердился отраслевой и народнохозяйственный подход.

Третий период был связан с новым этапом развития научно-технического прогресса, когда получило распространение технико-кибернетическое направление в управленческой теории и практике. В этот период стали формироваться АСУП (автоматизированные системы управления предприятием и производством) и шире применяться экономические методы управления. На этом этапе сформировалась концепция хозяйственного механизма как единства социальной, экономической и организационной систем.

Четвертый период начался с 1980-х гг., продолжается в настоящее время. Он заключается в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Главный фактор формирования рынка в России в настоящее время — это увеличение предложения и соответственно производства разнообразных товаров и изделий. Огромные размеры необеспеченного платежеспособного спроса населения и действующих производств стимулируют развитие экономической деятельности небольших предприятий.

## **2. Состояние и проблемы управления в современной России. Работа с персоналом. Мотивация труда. Понимание сущности менеджмента российскими руководителями.**

Состояние и проблемы менеджмента в современной России. Прежде чем говорить о российском менеджменте, следует отметить объективные особенности современного этапа российской экономики. Как известно, рынок есть результат естественного отбора наиболее эффективных и действенных инструментов ведения хозяйства. История человечества не знает другой экономической системы, кроме рыночной экономики, которая являлась бы высокоэффективной, восприимчивой к научно-техническим достижениям и постоянно ориентированной на изменения в структуре общественных потребностей. Рынок нельзя создать искусственно, с помощью насилия и внедрения рыночных отношений. Рыночная экономика — результат длительного исторического процесса.

Рыночная экономика в силу действия факторов нестабильности и повышенного риска объективно предполагает постоянное совершенствование процесса производства. Именно этой цели отвечает менеджмент — наука о рациональной организации и управлении производством.

Менеджер должен обладать необходимыми качествами для успешного руководства коллективом. В числе таких качеств: высокий профессионализм, предпримчивость, целевостремленность.

Развитие научной управленческой мысли, возникшей на рубеже XIX—XX вв., продолжается до настоящего времени. За истекший период сформировались отдельные научные направления, которые привнесли в практику менеджмента много нового. Данное обстоятельство, в конечном счете, позволило повысить эффективность системы организации и управления производством. Богатый опыт стран с развитой рыночной экономикой, обеспечивающей высокую эффективность производства и реализации продукции, это подтверждает.

Понимание сущности менеджмента российскими руководителями. Руководители, прошедшие старую, советскую, школу жизни зачастую не видят разницы между управлением и менеджментом. Называя себя по-новому — менеджерами, они используют на практике старые методы управления, не имеющие ничего общего с менеджментом. «Менеджмент» определяют только как управление или планирование, или ведение бизнеса. Однако если менеджер не может правильно и полно определить менеджмент, есть опасения, что и в практической деятельности некоторые важные направления будут им упущены.

Неспособность принимать решения. Как показывает анализ опыта хозяйствования ряда российских предприятий, их руководители и менеджеры не умеют своевременно принимать правильные решения, что может привести к печальным последствиям: потере прибыли, клиентов, банкротству и даже гибели людей (сотрудников или посторонних лиц).

Неумение менеджеров делегировать полномочия. В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчиненным.

Низкий профессионализм. Нет достаточного числа ни профессионалов-менеджеров, ни профессионалов-специалистов, которыми менеджеры-профессионалы должны были бы руководить.

Неумение прибегать к услугам независимых консультантов и консультационных фирм. Можно говорить не только о неумении, но и о страхе перед такими специалистами. У менеджеров есть опасения, что независимые консультанты выведут коммерческую тайну и продадут ее конкурентам.

Отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре. Только в конце 2000 г. на государственном уровне было принято решение разработать Кодекс корпоративной культуры российского предпринимателя и производителя.

Нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства. Такие специалисты способны предугадать и предупредить по определенным данным приближение кризиса, а если таковой наступил, то с наименьшими потерями вывести предприятие из него.

Неумение пользоваться приемами риск-менеджмента, боязнь инновации. Многие российские менеджеры не умеют правильно использовать методы и приемы риск-менеджмента, в том числе определять риск качественно и количественно, боятся инноваций, так как, по их мнению, это несет в себе угрозу для их существования в качестве руководителей.

Недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента.

Небезынтересно сравнить советского руководителя и менеджера. Внешне принципы, функции и понятия управления в социалистической экономике и менеджменте похожи. Однако основное различие состоит в подчинении руководителя советского предприятия административно-хозяйственной системе, порой в ущерб эффективности производства и удовлетворению потребностей людей. Это ведет к ограничению инициативы производителя продукции, выполнению плана любой ценой, отсутствию заинтересованности в результатах труда. Для руководителя социалистического предприятия основные лимитирующие показатели — ограничения ресурсов (материальных, трудовых, финансовых). Для менеджера же основным лимитирующим показателем в работе является спрос на продукцию его предприятия.

Советский руководитель ориентировался не на эффективность работы предприятия, а на указания вышестоящих органов управления. Менеджер не имеет директивно установленного жесткого плана. Его ориентир — потребитель, рынок сбыта.

Существует также отличие и в основах авторитета руководителя советского типа и менеджера.

В административно -командной системе авторитет руководителя опирается: на формальный статус в организации; формальный авторитет; формальную компетентность; наличие

практического опыта; формальное право на принятие решений, в том числе по кадровым проблемам и материальному вознаграждению; следование жестким инструкциям; подчинение вышестоящему руководству, партийной дисциплине.

При рыночных отношениях авторитет менеджера зиждется: на заинтересованности и творческом подходе; искусстве стратегического управления и умении осуществлять общее руководство; умении сотрудничать и мотивировать людей; искусстве планирования деятельности; готовности к риску; духовном и физическом здоровье; быстрой реакции на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации. Иными словами, менеджер должен обладать высоким управленческим потенциалом.

### **3. Основные задачи управления в России.**

В рамках целей формулируются задачи менеджмента, необходимые для их достижения. Задачами менеджмента как науки являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума, путем выпуска конкурентоспособного товара.

Одной из важнейших задач менеджмента, позволяющей обеспечить прибыльность предприятию, является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов. Это будет способствовать не только обеспечению рентабельности деятельности предприятия, но и созданию и сохранению его стабильного положения на рынке.

Также в условиях современной рыночной экономики актуальной задачей менеджмента является систематический поиск и освоение новых каналов рынка. Задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов — материальных, финансовых, человеческих и т. д. Кроме того, в зависимости от специфики (вида) менеджмента, цели и задачи имеют различное значение.

Основными задачами менеджмента являются следующие:

- организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;
- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и реализация;
- определение целей развития организации;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Если обратиться к практической стороне проблемы, то в процессе управления предприятиями необходимо эффективное решение комплекса задач, основные виды которых в общем случае могут быть определены следующим образом:

- управление финансами;
- управление производством;
- управление сбытом и снабжением;

- управление внутренними службами;
- управление кадрами.

В зависимости от особенностей и масштаба предприятия каждый из выделенных видов может включать в себя значительное число отдельных задач. В принципе подобные задачи возникают и при управлении малым предприятием, однако их реальный объем позволяет обеспечить удовлетворительное решение традиционными средствами бухгалтерского учета.

Напомним, кстати, что в общем случае на предприятии можно выделить как минимум три вида учета:

- оперативный учет – обеспечивает сбор первичной информации и является основным поставщиком данных для остальных видов учета;
- управленческий учет – направлен на получение информации для детального анализа деятельности предприятия, прогнозирования и принятия решений;
- бухгалтерский учет – обеспечивает получение необходимой бухгалтерской отчетности;

Особенностью решения задач управления на средних и крупных предприятиях является необходимость использования в качестве одной из основ для принятия решений данных управленческого учета.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, обработки и предоставления информации высшему менеджменту для принятия последним различных управленческих решений. В этом его главное отличие от традиционного финансового (бухгалтерского) учета, ориентированного главным образом на внешних пользователей – кредиторов, акционеров, фискальные органы. Существующая система бухгалтерской отчетности все в меньшей степени отвечает современным требованиям к полноте, достоверности, оперативности информации, необходимой руководству предприятия. Управленческий учет является информационным инструментом контроллинга – концепции управления деятельностью предприятия путем реализации следующей циклической последовательности действий: оценка текущего состояния - принятие управленческих решений – составление плана реализации принятых решений – контроль реализации плана – анализ нового текущего состояния (сравните с «петлей управления», рассмотренной выше).

## **Лекция 5 : Организация как объект современного менеджмента (2 часа)**

### **Вопросы лекции**

1. Понятие и сущность организации.
2. Понятие и сущность внешней среды организации. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
3. Среда косвенного воздействия и прямого воздействия на организацию.
4. Содержание внутренней среды организации.

Краткое содержание вопросов  
**1. Понятие и сущность организации.**

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации отечественные сельскохозяйственные предприятия могут функционировать как: государственные и муниципальные унитарные предприятия; производственные кооперативы; акционерные общества закрытого и открытого типов; хозяйственные товарищества; общества с ограниченной и дополнительной ответственностью.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия, их виды.

Унитарные предприятия — единственная форма коммерческих организаций, не являющихся собственниками имущества. В форме унитарных выступают исключительно государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия является неделимым, не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В этом главное отличие унитарного предприятия от других коммерческих организаций.

Существенные особенности имеет управление унитарным предприятием, что также должно найти отражение в его уставе. Во главе его единоличный руководитель, который назначается собственником либо уполномоченным собственником органом и ему подотчетен.

В зависимости от того, на каком праве имущество закрепляется собственником за унитарным предприятием, в Гражданском кодексе Российской Федерации выделяют два вида таких предприятий: основанное на праве хозяйственного ведения и основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие).

Унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, может быть создано уполномоченным на то органом на базе имущества, относящегося как к государственной, так и к муниципальной собственности. Такое предприятие владеет, пользуется и распоряжается этим имуществом, правда, его полномочия существенно ограничены.

Учитывая особое положение унитарного предприятия как субъекта права хозяйственного ведения, которое заключается в том, что, с одной стороны, учредитель сохраняет право собственности на имущество, принадлежащее предприятию, а с другой, такое предприятие должно быть полноценным участником гражданского оборота, законодательство устанавливает исчерпывающий перечень правомочий собственника в отношении предприятия и закрепленного за ним имущества.

Унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие), как новая организационно-правовая форма юридического лица, появилось в нашем законодательстве в 1994 г. В соответствии со ст. 115 ГК РФ, на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, по решению Правительства России может быть образовано унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления. Кроме того, казенное предприятие может быть образовано путем реорганизации действующего федерального государственного предприятия. Казенное предприятие не может быть образовано путем ликвидации государственного.

Производственные кооперативы.

Производственный кооператив основан на добровольном объединении граждан, не являющихся индивидуальными предпринимателями, но участвующих в деятельности кооператива личным трудом. Каждый член кооператива имеет один голос в управлении его делами независимо от размера своего имущественного вклада, а полученная прибыль распределяется между членами кооператива с учетом их трудового участия, если иной порядок не предусмотрен законом или уставом кооператива.

Члены кооператива несут дополнительную ответственность по его долгам в размерах и порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом.

Членство в кооперативе возможно как для юридических, так и для физических лиц, не участвующих непосредственно в его деятельности, но осуществляющих определенные имущественные вклады (и соответственно получающих на них известный доход).

Учредительным документом кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. ГК РФ предусматривает минимальное число членов кооператива —

не менее 5. В крупных кооперативах (более 50 человек) может создаваться наблюдательный совет, контролирующий деятельность исполнительных органов кооператива (правления, председателя).

### **Акционерные общества.**

Акционерным является хозяйственное общество, уставной капитал которого разделен на определенное число одинаковых долей, каждая из которых выражена ценной бумагой — акцией. Обладатели акций — акционеры — не отвечают по обязательствам общества и несут только риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Существуют открытые и закрытые акционерные общества. Акционерное общество открытого типа распределяет свои акции среди неопределенного круга лиц. Оно вправе проводить открытую подписку на акции и их свободную продажу на условиях, предусмотренных законом и иными правовыми актами. Число участников такого общества не ограничено. Акционерное общество закрытого типа распределяет акции только среди учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, то есть характеризуется в принципе постоянным составом участников. Оно не вправе проводить открытую подписку на акции или другим образом предлагать их для приобретения иным лицам.

Одной из важных форм контроля акционеров за деятельность исполнительных органов (директоров) акционерного общества является принцип публичного ведения дел. Он означает необходимость периодической публикации для всеобщего сведения годового Отчета, бухгалтерского баланса, счета прибылей и убытков. Указанные сведения не могут составлять коммерческую тайну, что также отличает эту форму от других.

**Хозяйственные товарищества и общества, их разновидности.** Хозяйственные товарищества и общества являются наиболее распространенной формой коллективного предпринимательства. В их рамках может осуществляться производственная, торговая, посредническая, кредитно-финансовая, страховая, обслуживающая и иная профессиональная деятельность. Товарищества — это объединение лиц, а общества — это объединение капиталов. Это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Различают следующие формы товариществ и обществ.

**Полное товарищество.** Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам. Деятельность товарищества основана на доверительных отношениях всех его участников.

**Общество с дополнительной ответственностью** — разновидность общества с ограниченной ответственностью. От общества с ограниченной ответственностью оно отличается одной особенностью: при недостаточности имущества общества для удовлетворения претензий кредиторов его участники могут быть привлечены к имущественной ответственности, причем солидарно друг с другом.

**Крестьянские (фермерские) хозяйства.**

Граждане вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Деятельность крестьянских (фермерских) хозяйств регулируется теми же нормами, что и предпринимательская деятельность юридических лиц. В совместной собственности членов крестьянского (фермерского) хозяйства находятся предоставленный в собственность этому хозяйству или приобретенный земельный участок, насаждения, хозяйственные и иные постройки. Продукция и доходы, полученные в результате деятельности крестьянского (фермерского) хозяйства, являются общим имуществом членов крестьянского (фермерского) хозяйства и используются по соглашению между ними.

## **2. Понятие и сущность внешней среды организации. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.**

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности.<sup>1</sup> Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине XX века.<sup>1</sup> Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно ему выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспособливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Первоначальным этапом и информационной основой стратегического управления является исследование внешней среды фирмы, то есть системный сбор и анализ информации о ней.

Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управле-

ния, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

Анализ внешнего окружения помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в разного рода выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация.
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем.
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором она находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство в дальнейшем.

Для того чтобы оценить необходимость проведения тщательного анализа внешнего окружения организации необходимо также рассмотреть характеристики внешней среды, которые оказывают непосредственное воздействие на сложность его осуществления. Во-первых, к числу данных характеристик относится взаимосвязанность факторов внешней среды. Под ней понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Факт взаимосвязанности является значимым уже не только для рынков страны или региона, но и для мирового рынка. Данная взаимозависимость превратила среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы по отдельности, изолированно друг от друга. Специалисты даже не так давно ввели понятие «хаотичных изменений» для описания внешней среды, которая характеризуется еще более быстрыми темпами изменений и более сильной взаимосвязанностью.

Во-вторых, можно отметить такую характеристику как сложность внешней среды. Это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора. Если говорить о числе внешних факторов, на которые предприятие реагирует, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего лишь с несколькими категориями данных, необходимых для принятия управленических решений. В силу этого в менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, но так как разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход определяет, что не существует и наилучшей организационной структуры. В-третьих, нужно выделить подвижность среды. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи отмечают такую тенденцию, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей все время скоростью. Однако притом, что эта динамика является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, в результате исследований обнаружилось, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в других отраслях. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности,

производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную, пищевую промышленность, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью внешней среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или же регионам страны или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижного внешнего окружения, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные управленческие решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

В-четвертых, существует еще такая характеристика внешней среды как неопределенность. Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения в области управления. Все эти характеристики внешней среды организаций говорят о высокой динамике и вариантом характере происходящих в ней изменений, что накладывает на руководство задачи как можно более точного прогнозирования, оценки и анализа сложившегося внешнего окружения фирмы с тем, чтобы заранее установить характер и силу возможных угроз, что позволит вырабатывать и адекватно ситуации корректировать выбранную стратегию. В результате эволюции менеджмента изменились и совершенствовались методы стратегического планирования и управления. В современных условиях наиболее действенным считается необходимость осуществлять превентивное реагирование на прогнозируемые во внешней среде изменения, так как только с помощью этого можно не только выжить, адаптироваться, но и максимально эффективно использовать имеющиеся у организации резервы, а также возможности, возникающие вследствие происходящих перемен. Все это создает предпосылки для дальнейшего развития.

Такого рода управление предполагает раннее выявление «слабых сигналов» каких-либо изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрое реагирование на них. При этом, должно быть наложено постоянное наблюдение (мониторинг) за любыми событиями и явлениями, происходящими во внешней среде предприятия. Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности, развития, регулярности, гибкости и релевантности. Методы, которые можно использовать при данном анализе можно объединить в две основные группы: методы сбора данных о внешней среде и методы анализа и прогнозирования ее факторов. Последние включают в себя методы экстраполяции, структурно-аналитические и экспертные методы.

### **3. Среда косвенного воздействия и прямого воздействия на организацию.**

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и непосредственного воздействия на деятельность организации:

- а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.
- б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации.
- в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.
- г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.
- д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

*Подвижность среды* - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. В некоторых отраслях, например, в фармацевтической, электронной, химической, космической и др. изменения происходят относительно быстро. В других отраслях процессы изменения среды более замедленные.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т. п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организацией ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться

трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и учетную ставку, устанавливаемую ЦБ. Этот банк изменяет условия получения кредита и повышает (снижает) ставки процента, а также долю обязательных резервов для коммерческих банков. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как деятельность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть в свои руки.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для организаций особое значение. Один из них – настроение местной администрации, законодательных органов всех уровней и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов фирм, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, законодательство по защите прав потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т. п.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющие рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение валюты, вывозимой в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за ру-

бежа.

Также необходимо заметить, что воздействие этой компоненты макроокружения не носит строго односторонний характер, то есть влияние политики на организацию. Происходит и взаимодействие с государством. Оно может быть эффективным только в том случае, если будет пересечение их интересов и целей. С точки зрения руководителя государство должно создавать условия, в которых можно эффективно достигать своих целей: условия инвестирования, правовая определенность и т. д. А с точки зрения политики руководитель организации призван обеспечить реализацию целей и интересов более высокого порядка, то есть обеспечение экономического роста, снижение безработицы и других крупных общественно-значимых проблем.<sup>1</sup> Взаимодействие же организации с региональными и муниципальными органами власти происходит во время регистрации фирмы, сертификации, регистрации товарных знаков, стандартизации, экологического контроля.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемещению места жительства и т. п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Социальная компонента представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Эта составляющая влияет на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции и т. д. Также она определяет параметры регионального рынка труда, от которого зависит месторасположение предприятия.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опаздывая с модернизацией, они теряют долю своего рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, научноемкие предприятия должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение компьютеров в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса, однако, руководство обязательно должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока» (разрушительный процесс, возникающий из-за воздействия слишком больших перемен за слишком короткое время), который может привести к разрушению организацию.

Также выделяются в особую группу природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов и энергетической обстановкой. Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение в одной из компонент обязательно приводит к тому, что происходят изменения и в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других составляющих макроокружения.

Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организаций.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды.

Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- Участие в профессиональных конференциях;
- Анализ опыта деятельности организации;
- Изучение мнения сотрудников организации;
- Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных фактов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект только в том случае, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

- б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.
- в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.
- г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".
- д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций. Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура (рис.5).
- Само выживание и существование организации зависит от ее способности находить потребителей результатов ее деятельности и удовлетворять ее запросы. Потребители могут сильно различаться по своей природе и месту, которое они занимают в цепочке продвижения товара. Потребителями могут являться: физические и юридические лица как в пределах страны, так и за рубежом, общественные и государственные организации. Исходя из этого можно выделить пять клиентурных рынков: потребительский, рынок производителей, рынок промежуточных продавцов, государственных учреждений и международный. Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. Все это позволит фирме максимально эффективно использовать свой производственный потенциал.
- Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:
- Соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
  - Объем закупок, осуществляемых покупателем;
  - Уровень информированности покупателя;
  - Наличие замещающих продуктов;
  - Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу такого же продукта;
  - Чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Организация может увеличить свою прибыльность и рыночную устойчивость путем поиска таких потребителей, которые наиболее отзывчивы с точки зрения цены, качества и сервиса. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований. Главный их вопрос заключается в том, как протекает процесс принятия решения о покупке. На это могут оказать очень сильное влияние культурно-психологические факторы.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различными видами сырья, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- Уровень специализированности поставщика;
- Величина стоимости переключения поставщика на других клиентов;
- Степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- Важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- Стоимость поставляемого товара;
- Гарантия качества поставляемого товара;
- Временной график поставки товаров;
- Пунктуальность, обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции. Все это может характеризовать модель пяти сил конкуренции Портера.

Конкурентная ситуация постоянно развивается, но всегда существует важная на данный период времени движущая сила конкуренции; важно выявлять слабые и сильные стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию конкурентной борьбы. Пять сил определяют условия, в которых функционируют конкретные организации, состояние каждой из сил, а также их совместное воздействие определяет возможности отдельно взятой организации в конкурентной борьбе.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшими на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большего объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, предпочтений и преданности покупателей, требуе-

мого капитала, эффекта жизненного цикла продукции. Угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов зависит не только от барьеров для входа, но и от ожидаемой реакции организации на вновь входящих в данный момент в сегмент рынка. Однако любая из этих мер оказывает действие только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им был «разрушен» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа. Препятствием на пути товаров-заменителей может стать проведение ценовой конкуренции, повышение качества при продаже и обслуживании товара, производство новых более привлекательных видов продукции, усиление рекламной деятельности.

Изучая состояние конкурентной среды организация должна контролировать не только структуру и динамику поведения конкурентных сил, но и поведение своих основных конкурентов

#### **4. Содержание внутренней среды организации.**

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

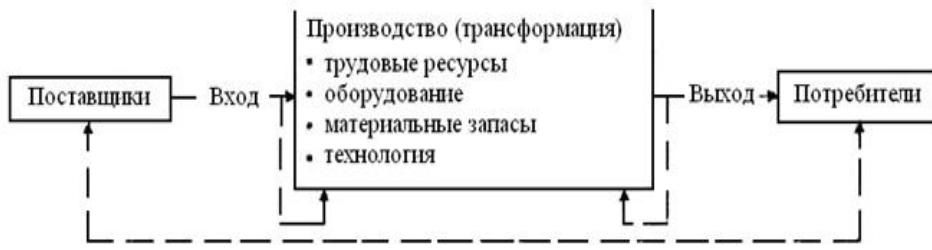
В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнанно.

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы,ключающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде фирмы, имеется ввиду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Но внутренняя

среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внутренние переменные организации — трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технологии — можно рассмотреть на примере модели процесса производства товаров и услуг.

Представим модель процесса производства товаров и услуг в виде схемы: вход — трансформация — выход.



Комментируя эту модель, нужно отметить, что цель организации производства состоит в обеспечении связи между поставщиками товаров или услуг и потребителями. Сплошные линии на схеме показывают движение товаров и услуг. Пунктирные линии отражают движение информации. Эта информация позволяет определить, насколько хорошо организована работа на предприятии. Самым важным звеном модели является сама трансформация — превращение исходного продукта в конечный.

Основные компоненты процесса производства в обсуждаемой модели — это трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология.

Говоря о профессионализме менеджера, необходимо иметь в виду два аспекта. Первое — он должен знать, что и как нужно делать для того, чтобы наиболее эффективно производить товары или услуги. Соответствующее оборудование рабочего места, методика выполнения работ, техника, обеспечивающая анализ результатов, — все это необходимо для уверенности в том, что производственный процесс протекает эффективно и на должном уровне.

Второе, что нужно знать менеджеру, — сколько работников, каких профессий ему необходимо привлечь. После того, как менеджер приведет в соответствие объемы работ и число работников, он получит возможность определить качество и количество продукции. При расчетах нужно учитывать соответствие продукции стандартам, норму выработки и уровень качества. Для достижения требуемого уровня качества можно применять различные схемы материального поощрения, премии, создание благоприятных условий труда и т.п. Важным звеном в обеспечении производительности труда является надежность персонала. Высокая текучесть кадров и прогулы говорят о низкой надежности персонала и, как следствие, о низкой производительности труда.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Управление людьми, которые отличаются высокими предпринимательскими способностями — это высокое искусство, и основа всех прибыли и потерь полностью зависит оттого, какова система оплаты и стимулирования.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера — это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией.

## Лекция 6 : Механизмы управления (2 часа)

Вопросы лекции

1. Средства и методы управления, понятие и классификация.
2. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.
3. Организационно – распорядительный механизм управления. Распорядительные, организационно – стабилизирующие, дисциплинирующие механизмы. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.
4. Социально – психологический механизм управления.

## Краткое содержание вопросов

### **1.Средства и методы управления, понятие и классификация.**

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определённых целей. Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией (в практике менеджмента выделяются экономическая,ластная и духовная мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические):

1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на ластных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счёт лучшей организации деятельности работников и подразделений).

2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определённых показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).

3) Социально-психологические методы управления (совокупность приёмов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

### **2.Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.**

#### **Экономический механизм управления.**

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально - экономических, технологических, социально- психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из нескольких блоков, в том числе: внутрифирменное управление; управление хозяйственной деятельностью; управление персоналом и др. Ориентация на обеспечение долгосрочной и стабильной прибыли является первейшим принципом менеджмента, поскольку именно прибыль является основным источником обеспечения, как текущих потребностей организации, так и перспектив развития для достижения ее стратегических целей.

Централизация управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью из одного центра, жесткую регламентацию деятельности и практическое отсутствие самостоятельности на низовых уровнях. С точки зрения координации деятельности централизация является эффективном подходом. Однако этого нельзя сказать о производительности и эффективности принятия управленческих решений при централизованном управлении.

С точки зрения скорости и проработанности принятия управленческих решений децентрализация управления более эффективна.

#### **Планирование.**

Планирование – это инструмент управления, направленный на оценку имеющихся ресурсов, определение перспективы развития, а также на выбор путей достижения целей.

Планирование – вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы: разработки на этой основе заданий на определенный период времени и организационному их оформлению в качестве показателей деятельности,

по которым осуществляется контроль и оценка.

Планирование как

вид управленческой деятельности пронизывает всю систему управления сверху донизу и осуществляется на уровне управления национальной экономики в целом, на уровне отрасли и отдельной хозяйственной организации. Оно отражает не только экономические показатели, но и показатели в сфере социального развития, научно-технического прогресса, организационного процесса, организационного развития и т.д.

#### Экономический анализ.

Экономический анализ позволяет обеспечить выявление экономических закономерностей из фактов экономической деятельности. Экономический анализ подразумевает раскладку экономики на раздельные компоненты (экономические категории) и со-пряжен:

- с изучением экономических процессов в их связи между собой;
- с академическим обоснованием бизнес-планов, с объективной оценкой их исполнения;
- с раскрытием положительных и негативных факторов и количественным измерением их воздействия;
- с выявлением тенденций и соотношений хозяйственного развития, с определением неиспользованных внутрихозяйственных резервов;
- с обобщением передового опыта, с принятием оптимальных управленческих решений.

Экономический анализ представляет собой систему специальных знаний, базирующихся на законах развития и функционирования систем и направленных на познание методологии оценки, диагностики и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

#### Экономическое стимулирование.

Экономическое стимулирование представляет собой форму использования прибыли на торговом предприятии в целях улучшения результатов его деятельности. Партия постоянно нацеливает на дальнейшее усиление воздействия материального стимулирования на развитие производства, повышение его эффективности и увязку премиальных систем с конечными результатами. Действующая в настоящее время система экономического стимулирования применяется с 1966 г. До этого на предприятиях торговли, состоящих на хозяйственном расчете, создавался фонд торгового предприятия. Условиями его образования являлись выполнение и перевыполнение плана товарооборота и прибыли при соблюдении планового уровня издержек обращения. В настоящее время на экономическое стимулирование переведены почти все предприятия розничной торговли.

Планирование и оценка хозяйственной деятельности этих предприятий производятся по двум показателям — товарообороту и прибыли. Источником образования фондов является прибыль.

На предприятиях образуются три фонда экономического стимулирования: фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и фонд развития торговли.

### **3.Организационно – распорядительный механизм управления. Распорядительные, организационно – стабилизирующие, дисциплинирующие механизмы. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.**

Особое место в системе методов управления занимают организационно-распорядительные методы управления (ОРМУ). Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект управления на основе силы и авторитета власти - указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.п. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. ОРМУ должны обеспечивать персональную ответственность каждого из работников аппарата управления за исполнением воли вышестоящих органов власти. Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть

механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача организационно-распорядительной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

Организационно-распорядительные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Отношения организации объективно заданы не только законами общественного развития, но и определяются социально-экономическими и политическими условиями общественного развития, то есть имеют не только объективную, но и субъективную природу. В любом случае организационные отношения служат основой для построения иерархии власти, то есть соотношения прав и ответственности вдоль всей иерархии организационных отношений. Система субординационных отношений прав и ответственности играет решающую роль при построении системы организационно-распорядительных методов управления. Для того чтобы она работала эффективно, необходимо два основных условия:

- сбалансированность прав и ответственности на каждом из уровней управления, что образует основу тождественности субъекта и объекта управления на каждом из уровней управления; - сбалансированность прав и ответственности между уровнями управления. При этом каждый из промежуточных уровней управления должен выступать в качестве «ретранслятора» (передающего устройства), не создающего помех и перекосов в системе управления.

При нарушении этих требований неизбежно возникают и развиваются поползновения к доминированию прав и снижению ответственности. ОРМУ выражают в основном прямое директивное воздействие органов власти на управляемые системы, вследствие чего их часто называют административными. Однако это не совсем верно. Ряд ОРМУ имеют характер не прямого, а косвенного воздействия авторитета власти на подчиненных, рекомендаций, предложений, советов. В целом ОРМУ достаточно разнообразны по своей природе, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами такого воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказ, распоряжение и т.д. Они призваны обеспечивать организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

Три группы организационно – распределительных методов.

Классификация выделяет три группы организационно-распорядительных методов .

- 1) распорядительные;
- 2) организационно - стабилизирующие;
- 3) дисциплинирующие.

Эти три группы методов всегда используются комплексно и тесно взаимосвязаны друг с другом. Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда действуют совместно с организационно - стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование. Направления их действия заключаются в следующем:

Регламентирование.

Регламентирующие методы управления включают:

а) общеорганизационные методы управления, определяющие общие принципы устройства организации и структуру органов власти;

б) структурные методы управления, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;

в)

должностные методы управления, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью; г) функциональные методы управления, определяющие порядок функционирования тех или иных властных структур и общественных организаций.

Проблема использования регламентирующих методов управления заключается в том, что во многих сферах направления регламентации оказываются слишком жестко зафиксированными, что сковывает подвижность отдельных звеньев системы. В других же сферах регламентация оказывается либо расплывчатой, либо вообще отсутствует.

#### Нормирование.

Нормирующие методы управления основаны на использовании нормативов. Понятие норматива следует четко отличать от понятия нормы. Норма - это величина, характеризующая естественные условия протекания природных и антропогенных процессов. Норматив - это условное распределение (закрепление) чего-либо на единицу чего-либо. В состав нормирующих методов управления входят:

- а) нормативы времени, например, затраты времени на единицу товара (услуги), на потребителя и т.д.;
- б) нормативы численности, например, количество медработников, приходящихся на тысячу человек населения;
- в) нормативы величины, например, предельно допустимая концентрация вредных веществ в 1м<sup>3</sup> производственных помещений и т.д.;
- г) выработки — объем продукции, производимой за единицу времени при сдельной оплате труда;
- д) нормативы соотносительности, например, соотношение числа студентов и преподавателей в ВУЗе.

#### Инструктирование.

Инструктирование также образует обширную сферу действия ОРМУ. Оно включает в себя различные виды информирования:

- а) предостережение;
- б) разъяснение;
- в) ознакомление.

### **4. Социально – психологический механизм управления.**

Социально-психологические методы управления основаны на использовании в процессе управления персоналом социальных и психологических интересов как отдельных работников, так и коллектива в целом.

Роль социально - психологических методов постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами: - повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности; - развитием демократических начал в управлении;- значительная часть коллективов является не только наемными работниками, но и акционерами предприятия, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических методов - методами социально-психологического воздействия. Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает, например, что экономические методы, связанные с разработкой систем материального стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально-психологические факторы, которые сложились в коллективе.

Использование социально-психологических методов предполагает оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и его роль в формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т.д.; разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов; учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических

методов воздействия со стороны руководителей. Классификация социально - психологических методов по уровням иерархии: общество, коллектив, группа, личность.

Поскольку содержание духовной жизни общества отличается исключительным разнообразием, различные интересы, вкусы и взгляды различных групп людей, социально-психологические методы также весьма разнообразны. В связи с этим особую важность приобретает их классификация. Один из возможных способов заключается в последовательной иерархии социальных процессов по уровням: общество, коллектив, группа, личность. Рассмотрим эту классификацию методов подробнее.

На уровне общества действуют методы управления социально-массовыми процессами. Это, главным образом, методы воздействия средств массовой информации, пропаганды на население страны, регионов, социальные слои с целью формирования определенных представлений о текущем характере общественного развития и состоянии социально-массовых процессов (социальном состоянии общества, безработице, преступности, гражданских свободах). При этом ответственность (как моральную, так и юридическую) за объективность и своевременность информации несут не только средства массовой информации, но и органы государственной власти. На следующем уровне действуют методы управления коллективами и группами, включающие: а) оценку индивидуальных качеств работников;

б) выработку ориентиров, создающих условия для максимального проявления профессиональных качеств работников.

На этом уровне конкретизируются законы развитая общества (точнее, всего объективного мира), формируется и проявляется личность каждого работника. Организующая сила коллективного общения формирует не только профессиональные качества работника, но и развивает его как целостную личность. Тем самым социальная устремленность коллектива в целом органично связывается с социальной устремленностью, социально значимыми целями, морально-этическими нормами поведения отдельного работника. Уровень развития СПМУ практически однозначно характеризует уровень развития коллектива как социальной целостности, систему ее социальных ориентиров, сложившийся морально-психологический климат в коллективе.

Эти методы управления наиболее адекватны правилам группового поведения, формирования коллективной этики. В различных коллективах, отличающихся характером работ (исследования, разработка, маркетинговая, финансовая, производственная деятельность), естественно, методы управления коллективами и группами качественно различны.

Методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами действуют на уровне взаимоотношений между членами коллектива или отдельной группы (в отличие от предыдущей группы методов, рассматривавшей коллектив как единое целое, подчиненное одной цели и синергетическому достижению конечных результатов). Чаще всего руководителю приходится решать задачи формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития. Саморазвитие коллектива возможно лишь при тщательном выполнении процедур подбора, расстановки и закрепления кадров, определении перспектив удовлетворения потребностей в творческом труде, при самоусовершенствовании личности (профессиональная учеба, самообразование, самовыражение, развитие творческих потенций и т. д.). При подборе кадров необходимо учитывать комплекс социально-демографических и профессионально-квалификационных качеств работников, в котором нет, и не может быть второстепенного и малозначимого. Стабильность коллектива зависит от уровня взаимодействия (формального и неформального), от интенсивности общения. Однако и интенсивность общения должна быть величиной регулируемой.

## **Лекция 7: Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте (2 часа)**

### **Вопросы лекции**

1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации.
2. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы информации. Внутрифирменная система информации.
3. Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации. Преграды в коммуникациях. Совершенствование системы коммуникаций в организациях.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации.**

Информация - это данные, несущие в себе новизну и полезность. Информация - это основное условие конкурентной способности организации.

Информация позволяет организациям:

- осуществлять контроль над текущим состоянием организации, ее подразделений и процессов в них;
- определять стратегические, тактические и оперативные цели и задачи организации;
- принимать обоснованные и своевременные решения;
- координировать действия подразделений в достижении целей.

В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение. Под управленческой информацией понимают сведения, являющиеся объектом хранения, передачи, преобразования.

Информация в процессе управления является и объектом, и продуктом труда. Она устраняет неопределенность, позволяет изучить состояние объекта, формы и методы деятельности. Без сведений о состоянии и развитии объекта не может быть выработано управленческое решение, в свою очередь, само это решение является определенной информацией для работников сферы производства.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации;
- достаточность, удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- доступность;
- своевременность поступления.

Достоверность поступающей информации определяется правдивостью, правильностью, однократностью регистрации, точностью передачи. Если информация проходит три-четыре передаточных звена, ее правдивость снижается на 8-10% за счет того, что сведения стареют и искажаются.

Информация должна быть достаточной, то есть ее количество должно в полной мере отражать состояние дела. Следует учитывать, что дефицит сведений приводит к принятию некачественных решений, а излишняя информация усложняет выработку

решения и делает его более дорогостоящим. Необходимо точно установить, кто должен передавать и получать информацию, какую и когда.

Доступность информации состоит в том, что она поступает и накапливается в таком виде, чтобы ее можно было быстро и легко воспринимать и использовать в управлении. Язык сообщений должен быть понятным адресату, важное значение имеет также наглядная информация: графики, планшеты, световые табло, слайды и т. д.

Информация должна поступать к менеджерам своевременно. Если информация поступает с опозданием, это приводит к экономическому ущербу. Из-за неоперативно переданной информации простоявает техника. Страдает организация производства.

## **2. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы информации. Внутрифирменная система информации.**

Для того, чтобы понять, как менеджеры используют информацию в организациях, необходимо охарактеризовать информационные потребности в двух измерениях: уровень, на котором используется информация в организации, и тип используемой информации. Управленческая деятельность на различных уровнях в организациях иногда требует различных видов информации.

На стратегическом уровне менеджмента менеджеры нуждаются в информации, которая помогает планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности фирмы. Они должны внимательно проанализировать внешнее окружение организации, чтобы найти и применить решения, которые помогут фирме эффективно действовать в этом отношении через определенное время. Требуемая на этом уровне информация - комплексная, не рутинная и ориентированная на перспективу.

Информация, необходимая для уровня менеджмента подразделений, касается направляющих и контрольных действий подчиненных единиц организации.

Менеджеры на оперативном уровне интересуются ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности. Они планируют, организуют и контролируют повседневную работу внутри организации.

Совершение сделок и регистрация. Регистрация сделок и операций является основой для генерирования информации внутри организации. В основном такая регистрация проводилась в различного рода документах - в главных книгах, на специальных карточках, в формулярах и т.д.

С появлением в организациях компьютеров, объемы накопления такой информации резко возросли.

По мере того как информация обрабатывается, менеджеры сталкиваются или испытывают необходимость в различных типах информации.

Первый тип информации является общим. Общая информация – это та информация, которая возникает случайно или в ответ на неспецифические запросы или поиски. Она отвечает на вопросы типа «Что вы хотите знать?» или «Есть ли что-нибудь интересующее?» Например, когда стратегические менеджеры исследуют окружающую среду, то они это делают для получения общей информации.

Поскольку общая информация является столь широкой, ее трудно определить заранее и сложно поддерживать в компьютерных системах. Общая информация больше используется на стратегическом уровне, чем на операционном. В силу ее определения, общая информация не используется на уровне совершения сделок.

Совершение сделок всецело сосредоточено на специфической информации, то есть на информации, которая удовлетворяет особым требованиям. Специфическая информация может быть запрошена, когда вы проверяете, какой баланс на вашем контрольном счете в автоматизированной кассовой машине. Специфическая информация может быть и не за-

прошенной, например, когда вы получаете уведомление, что стоимость пользования вашим телефоном увеличилась.

Стимулирующая информация подобна специфической информации в том, что она слишком специфична. Если специфическая информация просто делает получателя осведомленным в чем-либо, то стимулирующая требует действия. Требуемое действие является почти автоматическим, оно заранее запрограммировано. Стимулирующая информация может быть запрошенной или нет, и стимулированное действие может быть любого типа.

Пятый тип информации – контрольная информация, которая необходима для отклонений от плана, причем когда эти корректизы не были заранее предусмотрены. Это качество отличает контрольную информацию от стимулирующей информации.

Шестым типом информации является информация для решения о распределении. Распределительная информация полезна для решений о том, как распределить людей, время, оборудование или деньги в соответствии с проектами. Когда у менеджера имеются данные о двух предполагаемых проектах, он должен решить, как распределить ресурсы, находящиеся в его распоряжении. Здесь он нуждается в данных, позволяющих ему получить информацию об относительных затратах и доходам по этим двум проектам.

Наконец, когда главные менеджеры взвешивают плюсы и минусы вхождения в новый сектор рынка, они обдумывают направляющую информацию для того, чтобы принять решение о глубине проникновения фирмы на рынок. В порядке распространения направляющая информация употребляется перед распределительной (используемой в передаче ресурсов), которая применяется до контрольной информации (используемой для корректировки отклонений от плана).

Управленческая внутрифирменная информационная система представляет собой совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности в информации разных уровней принятия решений. Информационная система состоит из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов ее передачи (связей), собственно информации.

Управляющие информационные системы последовательно реализуют принципы единства производственного процесса. Информации и организации путем применения технических средств сбора, накопления, обработки и передачи информации в сочетании с использованием аналитических методов математической статистики и моделей прогнозно-аналитических расчетов.

В производственном подразделении фирмы обеспечивается обобщение информации «снизу вверх», а также конкретизация информации «сверху вниз».

Повышение эффективности использования информационных систем достигается путем сквозного построения и совместного использования информационных систем, что позволяет устраниТЬ дублирование и обеспечить многократное использование информации, установить определенные интеграционные связи, ограничить количество показателей, уменьшить объем информационных потоков, повысить степень использования информации. Информационное обеспечение предполагает распространение информации, т. е. предоставление пользователям информации, необходимой для решения научно-производственных задач; создание наиболее благоприятных условий для распространения информации, т. е. проведение административно-организационных, научно-исследовательских и производственных мероприятий, обеспечивающих ее эффективное распространение.

Технология информационной деятельности включает в себя такие понятия как: материально-техническая база информационной деятельности; виды информационной технологии; носители информации, информационные базы данных.

Развитие материально-технической базы информационной деятельности можно разбить на несколько этапов.

Первый этап, охватывающий период 50-60-х годов, характеризуется созданием и использованием крупногабаритных ЭВМ; появлением и быстрым развитием техники, накапливающей, систематизирующей, обрабатывающей и выдающей информацию; созданием и совершенствованием техники, специализированных систем связи; формированием целевых информационных банков. Второй этап, охватывающий 70-е годы, характеризуется созданием и использованием микропроцессоров во все более разнообразных производственных, информационных, транспортных и других устройствах. Это направление развития электроники дало толчок созданию и быстрому распространению миниатюрных видов вычислительной техники - мини, микро, персональных ЭВМ, что обеспечило возможность накопления и выдачи информации в самых различных формах и разнообразного назначения. Именно на данном этапе, охватывающем 80-е годы и начало 90-х годов, информационные технологии становятся все более эффективными, все более глубоко охватывают как управляемые производственные процессы, так и сами процессы управления, обеспечивают формирование автономных и интегрированных компьютерных систем.

Носитель информации - материальный объект, предназначенный для хранения информации. Для долговременного хранения информации, ее накопления и передачи из поколение в поколение используются материальные носители информации.

Носители информации характеризуются информационной емкостью, т.е. количеством информации, которое они могут хранить. Носители информации можно различать не только по материалу, из которого они изготовлены, но и по способу их изготовления (например, рукописные, машинописные и т.д.), по специфике предназначения (микрофотокопии; чертежи; книги для слепых, напечатанные шрифтом Брайля).

Информационные базы данных включают весь комплекс статистических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность организации в целом и ее подразделений. При формировании базы данных решаются вопросы о системе хранения и обновления данных, а также обосновывается увязка данных, их взаимная согласованность, возможность проведения сравнения и сопоставления оценок хранимых в банке данных. Это имеет существенное значение при объединении первичных данных в укрупненные группы (файлы) со своими реквизитами. Базы данных непрерывно обновляются с учетом требований основных пользователей банка данных. На сегодня в абсолютном большинстве организаций созданы и используются базы данных, в которых хранится постоянно обновляемая, максимально детализирована и систематизирована по различным признакам информация о кадровом составе работников.

Информационные ресурсы в широком смысле - совокупность данных, организованных для эффективного получения достоверной информации.

К мировым информационным ресурсам имеет отношение информация, характеризующая производственные отношения в обществе. К ней относятся сведения, которые циркулируют в экономической системе.

Мировые информационные ресурсы в имеющейся литературе обычно подразделяются на три сектора: сектор деловой информации; сектор научно-технической и специальной информации; сектор массовой потребительской информации.

### **3. Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации. Преграды в коммуникациях. Совершенствование системы коммуникаций в организациях.**

Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы. Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществля

ляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. В самом широком смысле цель коммуникаций на предприятии - осуществление изменений, влияние на деятельность таким образом, чтобы достичь процветания предприятия. Существует две основные функции коммуникации: информационная и личностная. Первая осуществляется процессом движения информации, вторая - взаимодействие личностей. Эти две функции теснейшим образом связаны друг с другом. Взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, потому что коммуникация строится не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

Совершенствование коммуникаций в организациях заключается в следующем:

1) Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации.

2) Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участниками всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов.

3) Системы обратной связи. Они составляют часть контрольно-управленческой информационной системы. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи.

4) Системы сбора предложений. Разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

5) Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут помещаться статьи с обзором предложений по улучшению управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка "Работник месяца", ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников и др.

Невербальная коммуникация – это общение, обмен информацией без помощи слов. Это жесты, мимика, различные сигнальные и знаковые системы.

Невербальные коммуникации в менеджменте нашли свое применение в отделах продаж, где часто приходится встречаться с людьми и где объем продаж на 30% зависит от коммуникабельности продавца. Так же большое применение невербальные коммуникации нашли в сфере HR-менеджменте (управление человеческими ресурсами). Невербалика здесь используется при приеме на работу: менеджер может использовать свои знания в считывании ваших реакций на те или иные вопросы и при оценке общего эмоционального состояния наемного работника.

Невербальные коммуникации в менеджменте очень значимы, от коммуникабельности менеджера зависит его успех на службе. Если человек, ничего не смыслящий в невербалике, займется менеджментом – его шансы на успех будут на порядок ниже, чем у человека, знающего хотя бы азы невербалики. Невербальные коммуникации в менеджменте

имеют место быть практически во всех направлениях, так как менеджмент – это работа с людьми.

## **Лекция 8: Принятие управленческого решения (2 часа)**

1. Понятие и сущность управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

2. Классификация управленческих решений по субъекту управления, по степени влияния на будущее организации, по степени обязательности, по способу принятия, по широте охвата, по сфере реализации.

3. Технология принятия решения: понятие и сущность. Последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.

4. Способы и методы реализации решений. Требования, предъявляемые к методам реализации решений. Факторы, обуславливающие реализацию решений (организационные, материальные и личные). Модели принятия решений.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. Понятие и сущность управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.**

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых руководителями. Понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований.

*К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:*

- всестороннюю обоснованность решения (*необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации*);
- своевременность (*принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы*);
- необходимую полноту содержания (*должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития*);
- полномочность (*строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления*);
- согласованность с принятыми ранее решениями (*означает также необходимость соблюдения чёткой причинно-следственной связи общественного развития*).

#### **2. Классификация управленческих решений по субъекту управления, по степени влияния на будущее организации, по степени обязательности, по способу принятия, по широте охвата, по сфере реализации.**

По степени влияния на будущее организации решения бывают:  
стратегические

тактические

Первые определяют основные пути ее развития, вторые - конкретные способы продвижения по ним.

2. По степени самостоятельности решения:

инициативные

предписанные

Первые принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств, вторые конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.

3. По масштабам решения:

глобальными, затрагивающими всю организацию в целом, локальными, касающимися только одной ее части (стороны деятельности).

4. В соответствии с временным горизонтом можно говорить о:

перспективных решениях, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об инвестировании),

текущих решениях, ориентированных на нужды сегодняшнего дня (об изыскании средств для выплаты заработной платы).

5. В зависимости от конкретной продолжительности периода реализации принято выделять решения:

долгосрочные (свыше 5 лет),

среднесрочные (от года до 5 лет)

краткосрочные (до одного года) решения.

6. В соответствии со степенью предопределенности результата различают решения:

вероятностные детерминированные (однозначные) решения, которые сравнительно редки.

7. По степени регламентированности выделяют решения:

контурные (предоставляют широкую свободу исполнителям);

структурированные (допускают инициативу во второстепенных вопросах); алгоритмизированные, где инициатива исключена.

8. По направленности воздействия решения могут быть:

внешние (касаются окружения)

внутренние

9. По степени обязательности исполнения решения бывают:

директивны рекомендательные ориентирующие, что зависит, например, от уровня принятия, сроков действия, степени важности.

10. По функциональному назначению можно выделить решения:

организационные координирующие регулирующие активизирующие контролирующие  
Примером организационного является решение о распределении служебных обязанностей.

Регулирующие решения чаще всего предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий, отражаемый в правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и т.д.

Координирующие решения носят в основном оперативный характер (например, распределение текущей работы среди подчиненных).

Контролирующие решения служат для оценки результата тех или иных действий исполнителей.

Активизирующие решения связаны, например, с премированием.

11. По степени сложности решения разделяются на:

простые

сложные

уникальные

12. По методам выработки различаются решения:

шаблонные

творческие

13. В зависимости от числа разработчиков решения делятся на:

индивидуальные  
коллективные

14. По способу принятия коллективные, в свою очередь, бывают:

консультативными  
совместными  
парламентскими

15. По широте охвата выделяются решения:

Общие  
специальные

Первые касаются одинаковых для всех вопросов (например, о времени начала и окончания рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности. Вторые относятся к узким проблемам, присущим только одному субъекту.

16. С точки зрения предопределенности решения принято делить на:

запрограммированные незапрограммированные

К принятию первых приводят или логика развития ситуации, когда иного выхода нет, или ее стандартность, обуславливающая выбор в соответствии с готовыми правилами и процедурами лишь момента начала действий и степени их интенсивности.

Незапрограммированные решения принимаются в новых или неопределенных обстоятельствах, если требуемые шаги трудно заранее точно расписать. Они определяют набор и последовательность предстоящих действий и требуют творческого подхода, интегрирующего данный анализ, опыт, искусство и чутье менеджера 17. По способу влияния на объект решения можно разделить на:

прямые  
косвенные

Первые воздействуют непосредственно на него, вторые - на создание таких условий, под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение.

18. По сфере реализации решения могут быть связаны с:

производством сбытом научными исследованиями и т.п.

19. По форме решения бывают:

правовыми  
не правовыми

20. По содержанию решения в рамках организации бываю:

техническими  
экономическими  
социальными

Технические решения принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации - использования оборудования, технологий и проч.

Экономические решения связаны в конечном счете с финансовыми затратами, которые она несет, и обусловленными ими результатами.

Социальные решения принимаются в отношении персонала и касаются вопросов оплаты, льгот, гарантii, развития человека как личности. Они призваны создать благоприятные условия труда, способствовать повышению инициативы работников, развитию личности, а поэтому должны учитывать индивидуальные особенности и психологию людей.

21. По степени полноты и достоверности используемой информации выделяют: решения, принимаемые в условиях полной определенности решения, принимаемые в условиях частичной определенности решения, принимаемые в условиях полной неопределенности

22. С точки зрения подходов к разработке можно говорить о:

эвристическом решении, предполагающем свободный научный поиск подходящего варианта нормативном решении, исходящем из требований стандартов прецедентном решении, учитывающем имеющийся опыт

синоптическом решении, использующем формализованные и математические модели.

23. По способам принятия выделяют решения:

интуитивные  
адаптационные  
рациональные

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция - способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На него влияет так называемое "шестое чувство", своего рода озарение, посещающее наиболее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором.

Такое решение принимается в условиях, когда существует возможность выбора, но отсутствие времени не позволяет долго раздумывать над ситуацией. Здесь велик риск ошибок, поэтому оно допустимо лишь, в крайнем случае, скорее как исключение.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле - осмысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности.

Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. Но полный рационализм также невозможен. Во-первых, люди не могут знать все возможные альтернативы, быть уверенными в надежности информации, предугадать последствия своих действий.

Во-вторых, принятие рациональных решений всегда представляет собой психологический процесс, а у большинства людей присутствуют эмоции и отсутствует логика.

В-третьих, возможности внимания, памяти, понимания проблем у них ограничены.

В результате разные лица, даже обладающие одинаковой компетентностью, на основе одного и того же набора фактов могут формулировать различные идеи.

Поэтому человек, принимающий решение, часто ищет не оптимальный, а удовлетворительный по минимуму требований вариант и выбор свой делает на основе упрощенной картины мира независимо от целей, текущей ситуации и ее восприятия, прошлого опыта. Исследования показывают, что в 45 процентах случаев решения не принимаются из-за неприятной проблемы; в 35 процентах случаев - из-за нечеткого распределения обязанностей; в 20 процентах случаев принимаются неправильные решения.

### **3. Технология принятия решения: понятие и сущность. Последовательность этапов процесса принятия управлеченческих решений.**

Под технологией принятия решений следует понимать и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организаций, в комплексе с методами оптимизации альтернатив. Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Основное, что должно заботить менеджера, – выбор альтернативы, а не разрешение определенной управлеченческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.

Рассмотрим последовательность этапов процесса принятия решений:

1). Анализ ситуации. Для возникновения необходимости принять управлеченческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управлеченческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации. Анализ управлеченческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выяснить проблемы, которые следует решать.

2). Идентификация проблемы. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее. Существуют два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонения от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество, на его участке ниже нормы. Согласно второму проблему можно рассматривать и как потенциальную возможность повышения эффективности деятельности организации. Объединяя данные подходы, будем понимать под проблемой расхождение между желанными и реальными состояниями управляемого объекта.

3). Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.

4). Разработка альтернатив. Следующий этап – разработка набора альтернативных решений проблемы, в идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает и не может располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсечь заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определенные на предыдущем этапе

5). Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо определить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы. Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, а не одного, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важно учитывать фактор риска. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

6). Согласование решения. В современных системах управления и результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, формирование решений в организации существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы.

7). Управление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятное решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы.

8). Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полно-

стью завершенным, так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производится измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировки или принятии нового решения.

#### **4. Способы и методы реализации решений. Требования, предъявляемые к методам реализации решений. Факторы, обуславливающие реализацию решений (организационные, материальные и личные). Модели принятия решений.**

Способы принятия решений в организации. Классификация управленческих решений нужна для четкого определения особенностей решений, принимаемых на различных уровнях управления организации, и на этой основе формулирования требований к работникам, принимающим решения, а также к той информации, которую они должны получать. Принято различать способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение: рациональный, интуитивный, предвидением; административный.

Рациональный способ принятия решения предусматривает, что рассматриваются все альтернативы, как и последствия, которые могут возникнуть в каждом возможном случае. Выбор падает на ту альтернативу, которая обеспечивает максимальный выигрыш. Для того чтобы рационально принимать решения, субъект решения должен: знать свои цели и ранжировать их по степени важности; знать все возможные альтернативные варианты решения проблемы; знать относительные "за" и "против" каждой альтернативы; всегда выбирать альтернативу, которая максимизирует достижение цели. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

При интуитивном способе принятия решения отсутствует систематический подход к выбору альтернатив. Этот способ часто используется творческими личностями. Исследования показывают, что характеристики этих индивидуумов включают большую потребность в независимости, деловой эгоизм, эрудицию, широкие интересы. Интуитивная форма встречается, когда решение принимается по случаю.

Использование административного способа принятия решения выражается в том, что руководитель исследует альтернативы до тех пор, пока не обнаруживает удовлетворительного решения, т. е. обеспечивающего достижение цели на минимальном уровне. Он выбирает первую альтернативу, которая отвечает поставленным целям. Этот выбор ограничен ценностями, опытом и уровнем подготовки руководителя. Если у руководителя нет альтернатив, которые удовлетворяют минимальному уровню поставленных целей, он снижает значение этого уровня и принимает первую альтернативу. Он руководствуется только конкретными обстоятельствами ситуации и своими полномочиями.

Методы принятия решений в организации. В теории принятия управленческих решений используются разнообразные методы. Существует крупная классификация методов принятия решений.

Организационно-распорядительные методы - методы прямого воздействия, которые основаны на дисциплине, власти, ответственности, принуждении. Они делятся на 2 вида: организационно-стабилизирующие и методы распорядительного воздействия.

Организационно-стабилизирующие методы в свою очередь делятся еще на 3 вида:

- методы организационного регламентирования. К ним относятся различные документы, регламентирующие работу какой-либо фирмы, т. е. устанавливают основные регламенты функционирования системы.

- административно-организационные. К административно-организационным можно отнести правила внутреннего трудового распорядка, правила предоставления отпуска, выхода на пенсию и т.д.

- методы методического инструктирования. К методам методического инструктирования относится положение об учетной политике и ведении бухгалтерского учета на АО, которое определяет порядок и перечень используемых счетов бухгалтерского учета, порядок определения объема реализации и т.д

Методы распорядительного воздействия применяются дополнительно к методам организационно-стабилизирующего воздействия. Это оперативные методы с коротким временным периодом. Они действуют в динамике развития системы. Главная задача этих методов - приведение объекта управления в оптимальный режим функционирования при отклонениях от необходимого состояния.

Помимо данной классификации методов принятия решений выделяют также аналитические, статистические, математического программирования, активизирующие и ряд других методов.

Аналитические методы основаны на работе руководителя или специалиста с набором аналитических зависимостей. Эти зависимости определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений.

Статистические методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций для разработки и реализации управленческих решений. Необходимые для статистических методов данные могут быть получены как по результатам реальных действий, так и путем статистического моделирования (т.е. выработанных искусственно).

Математический метод (метод математического программирования) позволяет рас считать лучший вариант управленческого решения по заданным критериям оптимальности. На базе математических соотношений соответствующая компьютерная программа позволяет либо разработать новое решение, либо выбрать подходящее из набора альтернативных решений.

Метод математического программирования хорошо работает при наличии четко сформулированной цели.

Активизирующие методы имеют несколько вариантов практического использования. К активизирующим методам относятся две группы методов:

- методы психологической активизации;
- методы подключения новых интеллектуальных источников.

К психологическим методам относятся конференции идей; методы мозговой атаки; метод Дельфи; методы вопросов и ответов.

Методы подключения новых интеллектуальных источников основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под контролем высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта.

Метод мозговой атаки основан на стимулировании мышления на уровне подсознания. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником неосознанного появления блестящих идей. Базовые правила проведения мозговой атаки примерно такие же, как и в методе конференции идей. Отличия проявляются в сущности метода - решении двух задач:

- генерирования новых идей;
- анализ и оценка предложенных идей.

Наиболее сложным и длительным по времени является использование метода Дельфи. Этот метод не предполагает, что членам группы придется встречаться друг с другом лицом к лицу. Он характеризуют следующие шаги:

- определяется проблема; членов группы просят дать возможные решения посредством ответа на тщательно составленную анкету;
- каждый член группы анонимно и независимо отвечает на первую анкету;
- после просмотра результатов экспертов просят снова дать свои решения. Как правило, даются новые варианты решений или появляются изменения в первоначальной позиции;
- указанные шаги повторяются так часто, как это необходимо, пока не достигается консенсус.

Требования предъявляемые к методам реализации управленческих решений (РУР).

- 1).Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании
- 2).Наличие у руководителей соответствующий полномочий (прав и ответственности) для РУР.
- 3).Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться).
- 4).Соответствие формы УР его содержанию.
- 5).Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)
- 6).Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям
- 7).Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР.
- 8).Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР.
- 9).Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях экспертов, оценка рисков
- 10).Наличие возможности обоснованного положительного результата

Факторы, обуславливающие реализацию решений:  
организационным факторам относятся способность организации быстро перестраиваться для решения проблемы в соответствии с изменениями условий и приспосабливаться к ним;

материальных факторов, оказывающих влияние на успешное решение проблем относим наличие необходимых ресурсов (финансовых, технических, информационных, кадровых и др.). и возможность свободного маневрирования ими;

личные факторы, влияющие на реализацию решения - необходимый уровень квалификации, знаний и опыта работников, степень их понимания, которое обусловливает соответствующее отношение к делу ожидаемое вознаграждение в случае успеха или, наоборот, страх соответствующего наказания при неудаче, общий морально-психологический климат в коллективе.

## **Лекция 9 : Мотивация персонала. (2 часа)**

Вопросы лекции

1. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Экономические и неэкономические стимулы.
2. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Мас-

лоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга.

3. Процессуальные концепции мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

4. Неэкономические способы мотивации. Моральные методы стимулирования.

#### Краткое содержание вопросов

#### **1. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Экономические и неэкономические стимулы.**

Мотивация в общем понимании — это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий; в зависимости от поведения человека — это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); в управлении — это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала .

Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование в определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей — их интересы — мотивы деятельности — действия.

Задачи, которые может решать руководство с помощью мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация одобрительного Отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;
- популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

Материальная мотивация — стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом

трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идеально-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. П.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование — воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий — косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю:

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит из вне, например через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. Д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. П. Отрицательная мотивация — это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

## **2. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга.**

Широко известную сегодня теорию иерархии потребностей в 1943 г. разработал американский врач-психолог А. Маслоу . Эта теория содержит такие идеи:

- человек постоянно испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые объединяются в группы и образуют иерархию;
- потребности, которые не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии; если одна потребность удовлетворяется, на ее место встает другая;
- потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно влиять на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять групп потребностей.

1. Физиологические потребности — в пище, воде, воздухе, убежище, т. Е. те, которые человек должен удовлетворять для поддержания своего организма в жизнедеятельном состоянии. Такие потребности в значительной мере связаны с физиологией человека.

2. Потребности в защищенности и безопасности связаны со стремлением и желанием человека находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести ему жизнь.

3. Потребности 6 принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях; он хочет дружбы, любви, а также быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т. П. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека эти потребности являются ведущими, он рассматривает свою работу как принадлежность к коллективу, возможность установить хорошие и дружеские отношения с коллегами.

4. Потребности в признании и уважении отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это.

5. Потребности в самовыражении проявляются в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т. П.

#### Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда (1962г.) . Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. По утверждению Д. Мак-Клелланда, любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: достижения, соучастия, во власти. Д. Мак-Клелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребности достижения проявляются в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения ведут себя так:

- они готовы браться за работу, несущую элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели;
- им трудно заниматься работой, которая достаточно быстро не дает ясного и ощутимого результата; они могут постоянно и с энтузиазмом заниматься решением задачи, но при этом им необходим результат;
- качество их работы не обязательно является наивысшим;

- они много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими; совместно полученный результат устраивает их гораздо меньше, чем полученный самостоятельно;
- им нравится принимать решения, отвечать за выполнение задач; они увлекаются решением задач и легко берут на себя персональную ответственность.

На основе исследований Д. Мак-Клелланд пришел к выводу о том, что потребность достижения можно отнести к характеристике не только отдельных людей, но и отдельных обществ. Общества, где высока потребность достижения, обычно имеют высокоразвитую экономику.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения влияет на их активность и результивность. Поэтому полезно оценивать уровень этой потребности у работников при приеме в организацию, продвижении по службе, а также для приведения в соответствие с этой потребностью характера и содержания их работы.

Следует регулировать уровень потребности достижения посредством соответствующей организации работы. В процессе работы желательно регулярно осуществлять обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей. Кроме того, поскольку для людей с высокой потребностью достижения характерна завышенная самооценка и они не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку. Стремление к достижению приводит людей к успеху при решении стоящих перед ними задач. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не занимают высших управленческих должностей, так как не способны принимать рискованные решения и ставить перед собой высокие цели. Кроме того, если человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему лично, и сослуживцам.

Потребность соучастия проявляется как стремление к дружеским отношениям с окружающими. Для работников с высокой потребностью соучастия характерно следующее:

- они стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения с окружающими, стремятся получить от них одобрение и поддержку, обеспокоены тем, что о них думают другие;
- предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяли бы им активно взаимодействовать с коллегами и клиентами;
- для них очень важно, чтобы они были нужны кому-то, чтобы друзья и коллеги не были безразличны к ним и их действиям.

#### Теория двух факторов Ф. Герцберга

Эту теорию разработал Ф. Герцберг с коллегами на основе проведенных в конце 50-х годов XX в. Исследований двухсот инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной фирмы . Целью исследований было выяснить факторы, оказывающие на работников мотивирующее и демотивирующее воздействие, влияющие на их чувство удовлетворенности. Служащим были заданы два вопроса: «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения обязанностей на работе чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»

В результате исследований были определены две группы факторов, по-разному влияющих на мотивацию труда.

Гигиенические факторы, или факторы «здоровья», связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся заработка плата, безопасность и условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т. П.), статус, правила, распорядок, режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Сама по себе они не вызывают удовлетворенности у работников, но их ухудшение или отсутствие порождает неудовлетворенность трудом и демотивацию.

Мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью работы. Они непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудо-

вых достижений, являются стимуляторами эффективного труда. К мотивирующему фактограм относятся достижение целей, возможность успеха и признания, интересное содержание труда, высокая степень самостоятельности и ответственности, профессионально-должностной рост, возможность личной самореализации.

- Обобщая результаты своих исследований, Ф. Герцберг сделал несколько выводов:
- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
  - наличие мотивирующих факторов может лишь частично компенсировать отсутствие факторов гигиены;
  - в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
  - наибольшее положительное мотивационное воздействие достигается с помощью мотивирующих факторов при наличии факторов гигиены.

### **3. Процессуальные концепции мотивации. Теория ожидания В. Врума.**

**Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают теорию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей, и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ими типа поведения.

#### **Теория ожиданий В. Врума**

Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

При анализе мотивации к труду теория мотивации подчеркивает важность трех взаимосвязей:

Взаимосвязь «Затраты труда – результаты» - это ожидаемое соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Конечно, люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать. Причин тому может быть сколько угодно: из-за неправильной самооценки, из-за плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Взаимосвязь «Результаты – вознаграждение» - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Например бухгалтер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он получит продвижение по службе и прилагающиеся к этому льготы.

Удовлетворенность вознаграждением – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая в следствие получения определенного вознаграждения.

Так в общем виде выглядит формула мотивации по теории ожиданий:  
Мотивация = Затраты – Результат х Результат – Вознаграждение х Ценность вознаграждения.

#### Теория ожидания в практике управления

Руководителям, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий представляет для этого различные возможности.

Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки сотрудниками. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие и давать вознаграждение только за эффективную работу. То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели. Руководство организации должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

#### Теория справедливости Адамса

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адамс, который провел значительные исследования в компании «General Electric».

Люди могут восстанавливать чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддержать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не научнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

#### Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера – Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двоих исследователей Лайман Порттер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия
- восприятие

- полученные результаты
- вознаграждение
- уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера – Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работе, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты. Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

#### **4. Незэкономические способы мотивации. Моральные методы стимулирования.**

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и моральные. Организационные стимулы включают мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Теория постановки целей Э. Лока. Теория базируется на том, что все работники в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовольствие от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как приверженность к ним человека, их приемлемость, сложность и т. д.

Если цели реальны, то чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средством мотивации. К высоким результатам ведут ясность и определенность целей, четкость и конкретность их постановки. В то же время их расплывчатость, аморфность вызывают распыление усилий, а поэтому и соответствующий результат. Чем выше приемлемость целей для работника, тем упорнее он будет следовать им, несмотря на сложность, специфичность и иные препятствия.

В соответствии с теорией постановки целей значительное воздействие на мотивацию оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнитель удовлетворен собой, мотивация к труду повышается, в противном случае происходит обратное.

На степень удовлетворенности достигнутым результатом влияет его внутренняя или внешняя оценка. С внешней оценкой могут быть связаны определенные коллизии. Например, стремясь получить высокую оценку, исполнитель может брать на себя заниженные обязательства. В то же время, несмотря на очень большой объем проделанной работы, неполное ее выполнение даже в связи с объективными трудностями оценку снижает, а следовательно, приводит к демотивации человека.

Теория партисипативного управления. В данной теории исходят из того, что если человек принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно. Считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его деятельностью, является мотивом к

лучшему выполнению работы. Оно приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, то есть происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов.

Содержание партисипативного управления может быть следующим. Работники получают право самостоятельно принимать решения по осуществляющей ими деятельности. Они могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой работы, то есть к постановке целей, задач, которые предстоит решать. Работникам дается право контролировать качество и количество собственного труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат. Партисипативное управление предполагает также широкое участие работников в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по совершенствованию работы. Возможным направлением является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

## **Лекция 10 : Коллектив и его особенности (2 часа)**

### **Вопросы лекции**

1. Понятие коллектива. Признаки коллектива. Виды коллективов. Формальное и неформальное коллектизы. Динамика развития коллектива.

2. Психологическая характеристика коллектива. Психологический климат в коллективе. Социальная и психологическая совместимость, сплоченность. Социальная и психологическая структура коллектива. Свойства коллектива.

3. Пути формирования коллектива. Условия формирования коллектива. Этапы формирования коллектива. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.

1. Понятие коллектива. Признаки коллектива. Виды коллективов. Формальное и неформальное коллектизы.
2. Психологическая характеристика коллектива. Психологический климат в коллективе. Социальная и психологическая совместимость, сплоченность. Социальная и психологическая структура коллектива. Свойства коллектива.
3. Пути формирования коллектива. Условия формирования коллектива. Этапы формирования коллектива. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.

Краткое содержание вопросов

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. Понятие коллектива. Признаки коллектива. Виды коллективов. Формальное и неформальное коллектизы. Динамика развития коллектива.**

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, объединенной по какому-то принципу, например общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это не означает, что они постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу, главное здесь - включенность в определенную систему межличностных отношений. В рамках групп могут образовываться коалиции - подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение.

Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов - от неорганизованной толпы до единого коллектива. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять некоторым признакам, главным из которых можно считать наличие общей цели у всех ее

членов. Последняя может формироваться в результате взаимного влияния их индивидуальных целей или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.

Другим признаком коллектива является психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т.п., хотя переоценивать эти моменты не следует.

Такое психологическое признание делает возможным постоянное практическое взаимодействие людей, в результате чего потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов.

Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого в отдельности. Во-вторых, на его основе удается выполнить гораздо больший объем обычной работы вследствие разделения и специализации труда и возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и существенно повышающего интенсивность деятельности. В-третьих, создаются условия для успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными членами группы.

Четвертым признаком коллектива можно считать наличие определенной культуры, выраженную в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов. У каждого коллектива существует склонность к идеализации прошлого, представлению своей историю в наиболее выгодном свете, поддержанию традиций. Это формирует комплекс представлений о собственном превосходстве даже в какой-то узкой области, придает ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность, препятствует дезорганизации.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека, которую трудно переоценить. Прежде всего, в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений. В то же время, наряду с желанием быть в коллективе, люди хотят отличаться от других, оставаться такими какими они есть индивидуальностями, достойными уважения.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению.

Здесь человек имеет возможность по-новому взглянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе. Коллектив изменяет человека, так как ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы. Коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, к первенству в соревновании.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Сплененный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив, может разлагающе влиять на нее, вынуждать к антисоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более "удобным" для себя.

Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним; слабая, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии.

Идеальная с управлеченческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

Рассмотрим отдельные виды коллективов с точки зрения практики управления. По составу коллективы бывают гомогенные(однородные)и гетерогенные(разнородные).Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч.

Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных проблем; они эффективны также при интенсивной творческой работе (мозговая атака). В то же время гомогенные лучше решают простые задачи. Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое они оказывают друг на друга, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако здесь острее внутренняя конкуренция и поэтому гомогенные коллективы более конфликтны, особенно чисто женские (поэтому желательно, чтобы соотношение представителей разного пола было примерно одинаковым). Но в целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.

Каждый коллектив имеет определенную структуру. Она может быть функциональной(на основе разделения труда и определения производственных задач каждого);

политической(в соответствии с принадлежностью к тем или иным группировкам);

социально-демографической(по полу, возрасту, образованию, квалификации и проч.);

социально-психологической(в соответствии с симпатиями и антипатиями);

поведенческой, определяемой активностью и проч.;

мотивационной(в зависимости от движущих факторов поведения).

По статусу коллективы можно разделить на официальные и неофициальные. Первые, например персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном, а то и не объявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества.

По характеру внутренних связей различаются формальные и неформальные коллективы. Формальные связи предписываются заранее, в неформальных коллективах отношения складываются спонтанно, сами собой. Границы формального и неформального коллективов чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в них могут не приниматься или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета. Сила неформального коллектива состоит в том, что его невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам. Знание его состава помогает руководителям, особенно новым, ориентироваться в истинном положении дел в коллективе.

Исходя из сроков существования коллективы подразделяются на временные, предназначенные для решения разовой задачи, и постоянные.

Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы, является степень свободы, предоставляемая их участникам. При этом она рассматривается в двух аспектах: во-первых, как свобода вхождения в коллектив, которая варьируется в довольно значительном диапазоне - от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности при вступлении в клуб собаководов.

Можно говорить также о свободе активного участия в деятельности коллектива; в одном случае оно требуется постоянно, в другом - может быть эпизодическим или даже формальным. Это позволяет людям одновременно быть членами нескольких коллективов и проявлять активность прежде всего там, где это нужнее всего в данный момент.

В соответствии с их функциями выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели как официальной, так и неофициальной; на реализацию совместных интересов и общение. В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по видам деятельности.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутриколлективного разделения труда, которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной

взаимозаменяемости работников. В других - имеет место специфика отдельных видов труда, что делает взаимозаменяемость ограниченной. В третьих - имеется глубокое качественное разделение труда, делающее какую бы то ни было взаимозаменяемость работников в принципе невозможной, так что нормальное функционирование коллектива в случаях болезни или ухода одного из его членов может быть затруднено, и это нужно учитывать руководителю.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие, причем исходя не из числа участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами, хотя потенциальный их круг невелик. В больших коллективах это практически невозможно, и люди мало знают друг о друге, а в малых, где число участников не превышает 20, вполне реально, даже без объединяющего лидера. Это придает им дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы и удовлетворение от нее.

В большом коллективе каждый выполняет широкий круг обязанностей, понятнее связь индивидуальных и общих задач, легче удовлетворить свою потребность в аудитории, получить необходимый совет, но больше отдаленность исполнителя от руководства и коллег и ниже заинтересованность. Большие группы экономичнее, особенно при выполнении простых повторяющихся операций, легче могут найти выход из тупика, и в них легче решаются вопросы о преемственности.

Малые коллективы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название первичных. Обычно они включают в себя от двух до пяти человек, объединенных общностью целей и норм поведения, личными интересами, неформальным контролем. В первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения.

Наиболее близкие и равноправные отношения между участниками складываются в диадах и триадах, т.е. группах, состоящих из двух-трех человек. Диады легче всего разрушаются и отношения приносят наибольшее удовлетворение их членам. В триаде рано или поздно происходит сближение между двумя и исключение третьего, который может играть роль посредника, оппортуниста или властителя.

В рамках квартетов и квинтетов могут обособливаться пары с более тесными взаимосвязями; возникать структуры типа "звезды" с центральным участником, диктующим остальным свою волю, либо "цепочки" с ослабленными контактами.

Увеличение размера группы влияет на поведение ее членов. Более крупные группы продуктивнее, но в них меньше согласия между участниками и меньше конформизм. В таких группах чаще наблюдается социальное неравенство и трудности в налаживании контактов, причем в большей мере это относится к группам с четным составом участников, чем с нечетным. Членов таких групп характеризует низкий моральный дух, безразличное отношение к делу, ослабленные связи, нежелание сотрудничать друг с другом. Поэтому для управления ими нужны специальные менеджеры.

Малый коллектив проще превратить в хорошо взаимодействующее целое, внедрить самоуправление. Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специальному признаку, как степень коллективности принимаемых решений. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые в дальнейшем конкретизируются в индивидуальном порядке, и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива лишь в необходимых случаях оказывают друг другу требуемую помощь.

Во вторичных коллективах, которые формируются по функционально-целевому принципу, контакты являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается здесь не личным качествам, а умению выполнять те или иные функции. Если роли четко распределены, людей во второй группе можно безболезненно заменять.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой, является команда. Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, проектов и объединяет лиц с разнообразными знаниями и навыками, дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку. Команда обычно независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна. Осуществляет давление на участников и часто конфликтна.

Команды характеризуются ясными вдохновляющими целями, эффективной структурой, особо высокой компетентностью работников, климатом сотрудничества, стремлением к хорошей работе, становящимся нормой, внешней поддержкой, всеобщим признанием и опекой руководства.

Обычно команды защищают свои границы, себя от давления и угроз, привлекают внимание важных людей к своей работе, следят за политической ситуаций в организации и создают альянсы с другими командами. Люди будут эффективно работать в составе команды, если смогут исполнять предпочтаемые ими роли. Знание менеджерами этих ролей позволяет формировать команду из нужных лиц.

Каждый коллектив вырабатывает систему социального контроля -совокупность способов воздействия на своих членов путем убеждения, предписаний, запрещений, признания заслуг и др. Таким образом, поведение членов коллектива приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами деятельности. Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, т.е. укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях; во-вторых, на обычай - установленные виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов их признавать и придерживаться; в-третьих, на санкции, представляющие собой ту или иную реакцию группы на поведение индивида в социально-значимых ситуациях; в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

Люди подчиняются социальному контролю группы при следующих условиях: необходимости принятия решения в условиях цейтнота, высокой сплоченности, изолированности от внешней среды, наличии готового варианта решения, устраивающего всех, оценке внутреннего согласия как важнейшей самостоятельной ценности.

## **2. Психологическая характеристика коллектива. Психологический климат в коллективе. Социальная и психологическая совместимость, сплоченность. Социальная и психологическая структура коллектива. Свойства коллектива.**

Коллективы различаются между собой не только числом членов, но и психологически, и эти различия проявляются в характере внутреннего климата, состоянии и степени сплоченности их участников. Рассмотрим эти моменты подробнее.

Внутренний психологический климат - это реальное состояние взаимодействия людей как участников совместной деятельности. Он характеризуется удовлетворенностью работников организацией, условиями труда, отношениями между собой и с руководством, настроением, взаимопониманием, степенью участия в управлении и самоуправлении, дисциплиной, группой и местом в ней, качеством получаемой информации. Во многом он зависит и от степени совместимости людей.

О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что плохое настроение снижает эффективность работы коллектива примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат можно в определенной степени формировать и корректировать.

Психологическое состояние коллектива характеризуется степенью удовлетворенности его участников своим положением. На нее влияют характер и содержание работы, отношение

к ней людей, престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей(решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми, прославиться), место осуществления, психологический климат. Во многом психологическое состояние коллектива зависит и от умения его членов сознательно жить по его законам, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

Спленченность- это психологическое единство людей в важнейших вопросах жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении защищить его и сохранить. Спленченность обусловлена необходимостью взаимопомощи или поддержки друг друга в деле достижения тех или иных целей, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении тех или иных гарантий. Степень спленченности зависит от размера группы, социальной однородности(при разнородности возникают группировки) ее членов, достигнутых успехов, наличия внешней опасности.

В спленченных группах теснее общение, выше самооценка личности, но имеют место неприязненное отношение к посторонним, самонадеянность, утрата критичности и чувства реальности, единомыслие, чувство неуязвимости, самоуверенность, фильтрация информации.

Разногласия у спленченного коллектива обычно бывают не по целям, а по средствам их достижения; у не спленченного- по всем вопросам, что отрицательно оказывается на взаимоотношениях и рано или поздно приводит его к распаду.

Спленченные коллективы характеризует организованность- способность и готовность к самостоятельному преодолению возникающих трудностей, согласованным действиям; единство в экстремальных ситуациях.

В неорганизованных группах, как правило, никто не хочет брать на себя ответственность при преодолении трудностей.

Условиями, обеспечивающими социально-психологическую совместимость, считаются: соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависимости по отношению к успехам других;

близость или совпадение моральных позиций, создающее основу для возникновения взаимного доверия между людьми;

однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая лучшему взаимопониманию;

возможность реального взаимного дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;

рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого.

Результатом спленченности коллектива является улучшение индивидуальной адаптации к окружающим и более активное вовлечение людей в его деятельность, ощущение ими личной безопасности.

### **3. Пути формирования коллектива. Условия формирования коллектива. Этапы формирования коллектива. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.**

Работоспособный спленченный коллектив возникает не сразу, этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется сознательно и целенаправленно.

Прежде всего, речь идет о ясных и понятных целях предстоящей деятельности, соответствующих внутренним стремлениям людей, ради достижения которых они готовы полно-

стью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Еще одним условием успеха деятельности официального коллектива является сильный руководитель, а неофициального - лидер, которым люди готовы подчиняться и идти за ними к поставленной цели.

Наконец, каждый коллектив должен найти свое место, свою "нишу" в формальной или неформальной структуре организации, где бы он мог полностью реализовать свои цели и возможности и не препятствовал делать это другим.

Началом формирования официального коллектива является решение о создании соответствующего подразделения, надлежащим образом оформленное юридически. Затем определяется его функциональная структура, круг обязанностей, прав и ответственности для каждого сотрудника, создается надежная система информирования. Привлекаемым работникам официально сообщают о целях и задачах подразделения его и коллектива, возлагают на них персональные задачи с учетом их способностей и возможностей роста и совершенствования, целенаправленно формируют и поддерживают благоприятный морально-психологический климат.

Для неофициального коллектива "днем рождения" становится обычно какое-то чрезвычайное событие или достижение некоего предела в развитии ситуации, после которого "так больше жить нельзя". Оно порождает всплеск эмоций, толкающий людей на объединение друг с другом. Обычно речь идет о чувствах страха, протеста, желания защитить себя, свое положение, свой статус в организации.

Любые отношения между людьми начинают складываться в результате технических контактов и наблюдений, в процессе которых люди накапливают информацию друг о друге, служащую основой взаимной заинтересованности, симпатии или, наоборот, антипатии.

Симпатия - это неосознанное, иррациональное отношение расположенности к другому лицу. Симпатизирующие друг другу люди работают более согласованно и эффективно.

Возникновение симпатии и антипатии обусловлено закономерностями восприятия, степенью совпадения или несовпадения основных жизненных интересов, целей и ценностей (люди, естественно, симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, находится рядом, совместно участвует в решении трудных проблем, но вряд ли кто-то будет испытывать добрые чувства к конкурентам), общей манерой поведения. На основе симпатии зачастую возникают определенные достаточно постоянные отношения. Если коллективы формируются "сверху" и в основе отношений лежит принуждение, они окажутся малоэффективными, поскольку могут быть "замешенными" на антипатии.

Поэтому в настоящее время в западных фирмах часто практикуется способ создания трудовых коллективов, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из лиц, с которыми человек предварительно определенное время общался, в результате чего к одному из них возникает стойкая симпатия, к другим - антипатия, к третьим - безразличие.

Сформировавшиеся симпатии и антипатии трансформируются в предпочтения, отражающие желание или нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Они позволяют выделить так называемые референтные группы (отдельных личностей), чьи нормы поведения, взгляды и интересы принимаются в качестве эталона поведения, к которым большинство людей тяготеет, на которые ориентируется и с которыми, что самое главное, стремится сотрудничать. Как правило, группа, составленная на основе личных симпатий, работает эффективнее, чем сформированная произвольно.

Выделение таких личностей или групп происходит с помощью различных вариантов социографического метода.

В соответствии с одним из них каждому члену исходной группы, где все уже достаточно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать двух человек, с которыми он в наиболь-

шей степени желал бы совместно выполнять предлагаемую работу, или, наоборот, стремился бы при этом избежать их общества.

На основе полученной информации строится социограмма, или схема предпочтений в коллективе, которая представляет собой совокупность кружков с фамилиями или личными номерами каждого, соединенных стрелками, ведущими от тех, кто хочет, к тем, с кем хотят сотрудничать. Социограмма может быть звездной(центростремительной),сетевой, цепной, поликентрической и основываться на каналах коммуникации.

По ней можно определить, во-первых, лиц, в той или иной степени готовых к сотрудничеству(они и составят основу коллектива будущего подразделения);во-вторых, лицо, которому отдано наибольшее число "голосов" (потенциального руководителя);в-третьих, "изгоев",с которыми никто не хочет и не будет сотрудничать и кого поэтому не следует включать в создаваемый коллектив.

Поступают и несколько по-иному. В опросном листе предлагаются указать три фамилии наиболее достойных людей в порядке"очередности" (при этом первое место оценивается в три балла, второе - в два, а третье - в один).Полученные каждым баллы складываются, и люди объединяются в три группы в соответствии с набранным количеством баллов. Затем изображаются три "вложенные"друг в друга геометрические фигуры; в центральную вписывается фамилии лидеров, набравших максимальное количество баллов; в промежуточную- среднее; в крайнюю- наименьшее. Это позволяет очертить поле предпочтений и место каждого члена группы на нем.

Разновидностью социограммы является матрица взаимоотношений(предпочтений). Для ее составления каждому члену коллектива предлагается оценить свое отношение к остальным: - 1 (негативное);0 (безразличное); +1 (позитивное).Затем все оценки сводятся в шахматную таблицу (такую, как применяется для отражения хода спортивных турниров), из которой наглядно видны реальные взаимоотношения людей.

На практике социографический метод таит в себе две опасности. Во-первых, в случае утечки конфиденциальной информации коллектив может быть расколот конфликтом, поскольку каждый узнает, что о нем в действительности думают окружающие, и, во-вторых, лидером в результате опроса становится не самый подходящий с точки зрения интересов дела, а самый популярный человек.

После возникновения коллектива проходит длительный процесс его организации или самоорганизации(если речь идет о неформальном коллективе),состоящий из нескольких этапов. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Этот этап завершается либо осуществлением описанного выше социометрического исследования, либо определением руководителя. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют.

На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, "цементирующих"коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления. При выполнении задачи или при уходе нескольких ключевых фигур коллектив реорганизуется или распадается.

В то же время любой коллектив подстерегают две серьезные опасности, одна из которых - возникновение"раскольнических"группировок, основывающихся на общности целей, потребностей, интересов, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть. Это проявляется в так называемой групповщине, характеризующейся тем, что

группы обособляются, не обращают внимания на нужды и потребности других, некритически относятся к себе и своей роли в организации, считают себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми. Для такого коллектива характерны единомыслие и конформизм его членов. Другой опасностью является бюрократизация коллектива, в основе которой лежит его стремление к спокойной жизни.

## **Лекция 11: Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления (2 часа)**

### **Вопросы лекции**

1. Понятие власти. Формальная и реальная власть. Источники власти. Виды власти. Авторитет.
2. Лидерство. Формальный и неформальный лидер. Лидерские качества. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя. Отличия руководителя от лидера.
3. Понятие стиля руководства и его взаимосвязь с методами управления. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика стилей, их особенности и преимущества.
4. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа. Деловой этикет. Профессиональная этика. Деловые отношения.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. Понятие власти. Формальная и реальная власть. Источники власти. Виды власти. Авторитет.**

Определение понятия власти, её сущности и характера имеет важнейшее значение для понимания природы политики и государства, позволяет выделить политику и политические отношения из всей суммы общественных отношений.

В научной литературе существуют разнообразные определения власти, что отражает сложность, многоаспектность этого явления. Можно выделить следующие важнейшие аспекты трактовки власти.

*Телеологические* (с точки зрения цели) определения характеризуют власть как способность достижения поставленных целей, получения намеченных результатов. Телеологические определения трактуют власть достаточно широко, распространяя ее не только на отношения между людьми, но и на взаимодействие человека с окружающим миром - в этом смысле, например, говорят о власти над природой.

*Бихевиористские* трактовки рассматривают власть как особый тип поведения, при котором одни люди командуют, а другие подчиняются. Такой подход индивидуализирует понимание власти, сводит ее к взаимодействию реальных личностей, обращая особое внимание на субъективную мотивацию власти. Согласно типичной бихевиористской трактовке, предложенной Г. Лассуэлом, человек видит во власти средство улучшения жизни: приобретения богатства, престижа, свободы и т.п. В то же время власть - это и самоцель, позволяющая наслаждаться ее обладанием.

*Психологические* интерпретации власти пытаются раскрыть субъективную мотивацию этого поведения, истоки власти, коренящиеся в сознании людей. Одно из виднейших

направлений этого рода - психоанализ. Различные психоаналитики расходятся в объяснении причин психологического подчинения. Одни (С. Московиси, Б. Эдельман) видят их в своего рода гипнотическом внушении, существующем во взаимоотношениях вождя и толпы, другие же (Ж. Лакан) - в особой восприимчивости подсознания человека к символам, выражаемым в языке. В целом психологический подход помогает выявить механизмы мотивации власти как отношения: командование - подчинение.

*Системный* подход исходит из производности власти не от индивидуальных отношений, а от социальной системы, рассматривает власть как "способность обеспечивать исполнение ее элементами принятых обязательств", направленных на реализацию ее коллективных целей. Некоторые представители системного подхода (К. Дойч, Н.Луман) трактуют власть как средство социального общения (коммуникации), позволяющее регулировать групповые конфликты и обеспечивать интеграцию общества. Системностью власти обуславливается ее относительность, т.е. распространенность на определенные системы.

*Структурно-функционалистские* интерпретации власти рассматривают ее как свойство социальной организации, как способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности разделения функций управления и исполнения. Власть - свойство социальных статусов, ролей, позволяющее контролировать ресурсы, средства влияния. Другими словами, власть связана с занятием руководящих должностей, позволяющих воздействовать на людей с помощью позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания.

*Реляционистские* определения рассматривают власть как отношение между двумя партнерами, агентами, один из которых оказывает определяющее влияние на второго. В этом случае власть предстает как взаимодействие ее субъекта и объекта, при котором субъект с помощью определенных средств контролирует объект.

*Политическая власть*, как и любая другая власть, означает способность и право одних осуществлять свою волю в отношении других, повелевать и управлять другими. Но вместе с тем она имеет в отличие от других форм власти свою специфику. Ее отличительными признаками являются:

\**верховенство*, обязательность ее решений для всего общества и, соответственно, для всех других видов власти. Она может ограничить влияние других форм власти, поставив их в разумные границы, либо вообще устранить их;

\**всеобщность*, т.е. публичность. Это означает, что политическая власть действует на основе права от имени всего общества; \**легальность* в использовании силы и других средств

властвования в пределах страны;

\**моноцентричность*, т.е. существование общегосударственного центра (системы властных органов) принятия решений;

\*широкайший спектр используемых средств для завоевания, удержания и реализации власти.

Политическая власть как, одно из важнейших проявлений власти характеризуется реальной способностью данного класса, группы, индивида проводить свою волю, выраженную в политике. Понятие политической власти шире понятия власти государственной. Известно, что политическая деятельность осуществляется не только в рамках государства, но и в других составных частях социально-политической системы: в рамках партий, профсоюзов, международных организаций и т.д.

Политическая власть возникает в обществе, где люди разделены разными интересами, неодинаковым положением. В примитивном обществе власть ограничена родственными племенными связями. Политическая власть определена пространственными, территориальными границами. Ею обеспечивается порядок на основе принадлежности человека, группы к данной территории, социальной категории, приверженности идеи. При неполитической власти нет жестких различий между управляющими и управляемыми. Политическая власть осуществляется всегда меньшинством, элитой. Такой вид власти возника-

ет на основе соединения процесса концентрации воли множества и функционирования структур (учреждений, организаций, институтов), взаимосвязи двух компонентов: людей, которые сосредоточивают в себе власть, и организаций, через которые власть концентрируется и реализуется.

Нередко власть и принуждение противопоставляют свободе. Свобода есть состояние независимости от внешних условий. Однако такое состояние не является внешне бездеятельным, когда человек и не подчиняется никому сам и не подчиняет никого, не поддается на чужое влияние и сам его не оказывает. Трудно представить себе общество из людей подобного типа. Такое общество, строго говоря, упраздняется, т.к живя в обществе, человек не может быть свободным от общества.

Любая организация, даже самая простая, не включающая в свой состав большое количество людей, буквально пронизана властными отношениями.

Власть - это очень важная часть человеческих отношений. Власть традиционно определяют как способность и возможность конкретного человека с опорой на различные средства (силу, авторитет, закон, экономические механизмы, традицию) влиять на других людей и принимаемые ими решения.

Влияние - это любое поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

Власть необходима для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти или есть, но очень слабая.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, у руководителя нет необходимости применять к нему власть. Это функция зависимости, а точнее - взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью - это возможность влиять на удовлетворение потребностей.

Власть - это социальный, по сути, термин. Ее имеет один индивид в отношении другого, один коллектив в отношении другого и т.д. Концепция власти строится на взаимодействии людей и коллективов в организации. Власть используют и руководители, и подчиненные, для того чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение.

Слово "власть" часто используют как синоним слова "авторитет". Авторитет - это власть, возникающая на формальной основе, данная кому-то и принимаемая подчиненными как-то, с чем они согласны и что считают правильным. В первом случае властьдается "сверху", а во втором она должна быть получена "снизу". Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов проявления власти. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подчинен. Объем власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно, "наверх". Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношения зависят от ситуации и индивидуальностей.

Личная власть - это уважительное, хорошее и преданное отношение к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя в результате его неправильных действий. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве случаев достичь этого очень сложно.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть - это власть должности. Она обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Реальная власть - это власть как по должности, так и по авторитету. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы подчиняться данному лицу, либо степенью зависимости его от окружающих.

Границы формальной и реальной власти совпадают не всегда. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти. Это положительный момент, ибо, чем большая власть сосредоточена в руках одного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений.

Специалисты разработали несколько подходов к классификации источников власти. Согласно одному из них выделяют пять базовых источников: принуждение, экспертная власть, закон или право принятия решений, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник - информация, а потом и седьмой - связь. В нашей классификации - десять источников власти. При этом все источники разделены на две большие группы. К первой группе отнесены имеющие личностную основу, ко второй - организационную, которую называют также структурно-ситуационной.

## **2. Лидерство. Формальный и неформальный лидер. Лидерские качества. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя. Отличия руководителя от лидера.**

Лидерство определяется как один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы берет на себя функции осуществления координации и направления действий всей группы, которая, в свою очередь, принимает на себя обязанность подчиняться указаниям и требованиям данного индивида или части членов группы.

В системе совместной деятельности лидерство возникает как объективная потребность определенной группы, преломившаяся в сознании участников и принявшая форму ожиданий и требований, обращенных к лидеру.

Общественное лидерство имманентно человеку и обществу, т. е. проистекает из их природы, оно является древнейшей формой организации жизни людей. Уже на самых ранних этапах общественного бытия без формирования тех или иных способов организации групповой деятельности существование и развитие человеческих сообществ были бы просто немыслимыми. А это, в свою очередь, обуславливало выбор такого порядка общественной жизни, где ведущую роль играли более сообразительные, опытные, сильные, более мужественные индивиды. Они получали признание, доверие, авторитет среди своих современников, словом -- становились лидерами.

Лидерство как социальное явление носит всеобщий характер. Можно смело утверждать: там, где возникает то или иное человеческое сообщество, там появляются и лидеры. С этим явлением каждый человек сталкивается уже с детства. Юношеские стихийные группы всегда возглавляются лидерами, это присуще школьным и студенческим группам. Досуговые объединения взрослых также выделяют своих лидеров, в семье обязательно имеется лидер. Без лидерства немыслимы трудовые коллектизы. С развитием частной собственности на средства производства, появлением социальных классов и государства лидерство становится активным компонентом политических процессов.

По мере развития социальной жизни эволюционировал и феномен лидерства, усложнялись его формы и иерархия. На ранних этапах общественного развития преобладающей являлась личностная форма лидерства, когда функции руководителя группы выполняет одно лицо. В дальнейшем стали возникать различные формы коллективного лидерства, когда руководящую функцию в группе выполняет какой-либо коллективный орган или ведущее положение в системе общественных отношений занимает социальная группа, класс, партия, государство (среди системы государств).

С развитием институциональных форм общественной жизни стали различать лидерство формальное и неформальное. Формальный лидер назначается или избирается в соответствии с установленной процедурой, приобретая таким путем официальный статус руководителя. Неформальный лидер -- член группы, наиболее полно в своем поведении отвечающий групповым ценностям и нормам и потому пользующийся наибольшим авторитетом среди своего окружения. Он ведет группу, стимулируя достижение групповых целей и проявляя при этом по сравнению с остальными членами более высокий уровень активности.

В связи с наличием формального и неформального лидерства представляется необходимым выяснить различия в содержании понятий "лидер" и "руководитель". На уровне обыденного сознания эти понятия употребляются как синонимы. Однако на уровне научного анализа принято различать роли руководителя и лидера.

Руководитель обладает регламентированными правами и обязанностями по отношению к остальным членам группы, включая и возможность наложения на них официальных санкций. Руководитель не всегда является тем лицом, которое обладает наибольшим реальным авторитетом среди членов группы. Однако несмотря на это, полномочия его в группе остаются теми же. Лидер, который играет центральную роль в выработке и принятии решений, организации деятельности и регулировании отношений в группе, может и не обладать статусом руководителя. Однако такой лидер -- непременно личность, индивидуальность. Он занимает ведущее положение благодаря своим неординарным личностным качествам. В то же время неформальное лидерство нестабильно, его надо постоянно подтверждать. Неформальный лидер имеет больше шансов, чем другие члены группы, быть избранным или назначенным на должность руководителя. Нередко в реальной жизни сочетаются в одном лице формальный и неформальный лидеры, хотя встречается немало и исключений из этого правила.

В западной науке среди имеющихся способов обоснования возникновения лидерства центральное место принадлежит различным его психологическим интерпретациям. Основополагающим при этом у всех авторов является тезис о том, что в основе общественной жизни лежит человеческая психика. Считается, что она первична, определяющая по отношению к явлениям социальной жизни, а человек, по природе своей индивидуалист и собственник, одержим волей к власти.

Так, уже упоминавшийся французский социальный психолог Гюстав Лебон лидерство рассматривал как чисто психологический феномен. Власть лидера, по его мнению, основывается на сознательном или чаще всего бессознательном использовании законов психологии. Все властители мира, считает Лебон, всегда были бессознательными психологами, инстинктивно понимавшими душу толпы. Толпа -- этим термином Лебон обозначал как случайную массу людей, так и социальные секты, касты, классы -- по своей природе не обладает интеллектом и чувством личной ответственности. Поэтому он разрабатывал рецепты, призванные помочь лидерам овладеть толпой. В частности, он советовал при взаимодействии с массами прибегать к сильным выражениям, преувеличивать, утверждать, повторять и никогда не пытаться доказывать им что-либо рассуждениями. Видимо, неправильным было бы абсолютизировать данные рецепты, но нельзя и не видеть, что многие лидеры не без успеха ими пользуются и по сей день.

Пожалуй, наибольшее влияние на современные западные психологические концепции лидерства оказали идеи основоположника психоанализа, австрийского психиатра и психолога Зигмунда Фрейда (1856--1939). Как известно, Фрейд сформулировал тезис о вечном и неразрешимом противоречии между половым влечением, с одной стороны, и цивилизацией -- с другой. Центральным понятием при анализе данного противоречия выступает у него термин сублимация, которым он обозначил психический процесс преобразования, переключения энергии аффективных влечений, прежде всего сексуальных, на цели социальной деятельности и культурного творчества. Разновидностями сублимации, например, могут быть художественное и философское творчество, научная, политическая

и спортивная деятельность. Но и при этом оказывается, что заряд психологической энергии не снимается полностью и что он находит обходные пути для своей реализации, обираясь, чаще всего, неврозами. Поэтому, считал Фрейд, зачастую невротиками являются великие люди. Среди влечений таких людей преобладает, по его мнению, стремление в той или иной форме господствовать над людьми.

Последователи Фрейда делят общество на психически нормальных людей, не способных к творчеству, и на лидеров, являющихся, по их мнению, невротиками. Они объясняют, что ориентированными на лидерство людьми движет чувство вины и они ищут облегчения посредством таких механизмов, как обличение других. В детстве многие лидеры пережили крушение определенных надежд и компенсируют комплекс неполноценности тем, что ведут ожесточенную борьбу за власть, за самоутверждение. Сторонники данных концепций лидерства свои положения подкрепляют тем, что ряд политических деятелей, по свидетельствам историков и биографов, были невротиками (Наполеон, Линкольн, Робеспьер, Рузвельт, Пуанкаре, Гитлер, Сталин).

Исследования, выполненные в русле когнитивного направления, рассматривают лидеров и их последователей в качестве активных наблюдателей, оценивающих и интерпретирующих поведение друг друга с использованием определенных когнитивных схем, "прототипов" или имплицитных, "наивных" теорий лидерства.

По наиболее принятому определению, лидерство трактуется как один из процессов организации и управления социальной группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. Считается, что феномен лидерства возникает в результате одновременного взаимодействия двух факторов: объективного и субъективного.

Лидер -- это такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия ее членов или организует их вокруг себя при соответствии его норм и ценностных ориентаций с групповыми, и способствует организации и управлению этой группой при достижении групповых целей.

Он обладает необходимыми организаторскими способностями, занимает центральное положение в структуре межличностных отношений и способствует своим примером, организацией и управлением группой достижению групповых целей наилучшим образом.

Одна и та же ситуация и один и тот же стиль руководства будут с необходимостью вести к эффективности или неэффективности лидерства в зависимости от того, как поведение лидера детерминировано уровнем развития группы.

Опираясь на теоретические положения, выдвинутые А. С. Макаренко, понимая под лидерством социально-психологическое явление, сущность которого может быть определена как осуществление ведущего влияния одних членов группы на других в создании оптимального решения групповой задачи, проблему лидерства рассматривают в тесной связи с уровнем развития группы (коллектива).

Таким образом, лидерство -- это степень ведущего влияния личности члена группы на группу в целом в направлении оптимизации решения общегрупповой задачи; лидер -- это член группы, за которым все остальные члены признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие интересы всей группы и определяющие направленность ее деятельности.

Попытки ученых определить совокупность черт личностных характеристик, присущих лидерам, и на основе их определения выявлять неформальных лидеров в группах, успеха не имели. Установлено, что черты лидера не являются исходными и тем более единственными детерминантами лидерства. Это связано с тем, что не столько лидер создает ситуацию доминирования в группе, сколько группа порождает, выбирает, приемлет и культивирует определенный тип лидера.

Можно выделить лишь некоторые общие черты, характерные для этики лидеров, а именно: лидеры в наибольшей степени, по сравнению с другими членами коллектива, осо-

знают складывающиеся групповые нормы и способствуют их воплощению в жизнедеятельность группы.

Ряд авторов в современной социальной психологии рассматривает лидерство как функцию ситуации, предполагая при этом, что каждая ситуация общения в группе способна выдвинуть своего ситуативного лидера. Например, для члена коллектива, который не обладает способностью выносить неопределенность, для успешного выполнения лидерских функций конкретной ситуации требуется некоторый свод фиксированных правил. Если функционирование группы допускает жесткую регламентацию их действий, то данный член коллектива потенциально может выполнять лидирующие функции. И наоборот, член коллектива, которому свойственна потребность в проявлении инициативы, будет иметь лучшие потенциальные возможности к лидерству в условиях наличия гибкой организации функционирования членов группы, а не при строгой регламентации их действий. Поскольку ситуация в любой группе, как правило, подвержена тем или иным изменениям, а черты личности более стабильны, то и лидерство в различных ситуациях может переходить от одного члена группы к другому.

Таким образом, личность в группе может находиться под влиянием нескольких неформальных лидеров. В то же время в группе возможен лидер, который доминирует во множестве ситуаций (сфера общения). Его воздействие на группу универсально. Он может единолично обеспечивать многоплановую групповую деятельность. Понимание лидерства как функции ситуации вызывает необходимость рассматривать лидерские функции как некоторое множество, элементами которого являются принятые критерии лидерства в различных сферах общения. При этом значимости влияния каждой сферы общения на характер неформальных отношений в группе могут быть различными.

### **3. Понятие стиля руководства и его взаимосвязь с методами управления. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика стилей, их особенности и преимущества.**

Стиль руководства – это система методов воздействия руководителя на подчиненных, также это «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующихся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя».

Главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, который применяется в своей работе менеджер. Стиль руководства связан с определением типичной для руководителя системы деятельности, используемой им в работе с людьми, которая проявляется в отношении к людям, в подготовке, принятии и реализации решений, в организации труда коллектива.

Во многом стиль руководства определяется индивидуальными особенностями руководителя, что составляет субъективный элемент стиля: уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамента, нравственные ценности, коммуникативные способности, поведенческие аспекты. Но также существуют объективные элементы стиля. К ним относятся: специфика конкретной сферы деятельности, социально-психологические черты подчиненных, уровень иерархии управления, способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями.

Стиль руководителя может меняться в зависимости от сложившихся особенностей и потребностей коллектива, а стиль работы подчиненных от интеллекта и культуры руководителя. Таким образом, субъективные и объективные элементы стиля интегрируют друг с другом и образуют уникальный и неповторимый стиль руководства.

Анализ теоретических и практических исследований позволяет выявить основные элементы, формирующие тот или иной стиль управления руководителя:

Распределение полномочий;  
Установление ответственности;  
Характер процесса принятия управленческих решений;  
Используемые методы руководства;  
Осуществление контроля за деятельностью подчиненных;  
Отношение к самостоятельности и инициативности подчиненных;  
Уровень сотрудничества и доверия между руководством и подчиненными;  
Отношение к нововведениям;  
Заинтересованность в образовательном и профессиональном росте подчиненных.

Руководитель каждой организации применяет только свой уникальный стиль. Учитывая большое количество факторов и условий, его стиль приобретает конкретную направленность и содержание. Рассмотрев вышеперечисленные факторы, можно сделать вывод о том, что стиль – это, прежде всего социальное явление, так как в него заложены и убеждения руководителя, и поведение подчиненных, и морально-психологическая атмосфера организации.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Стиль руководства можно рассматривать как частную форму стиля вообще. Учение о стилях в психологии относительно молодое, поэтому не существует общепринятого определения стиля. Самое общее определение стиля делает акцент на способе взаимодействия личности с миром – как предметным, так и социальным. Можно связать стиль с конкретными формами жизнедеятельности, при этом он станет атрибутом личности в этой конкретной деятельности. А. В. Либин определяет стиль как устойчивый и интегральный паттерн индивидуально-личностных проявлений человека через предпочтаемую форму взаимодействия с социальной и предметной средой. Общим для существующих представлений о стиле является акцент на устойчивости и целостности поведения и деятельности человека в определенных условиях среды. Руководство и управление – это особые формы профессиональной деятельности, которые требуют адаптации социально-психологических свойств субъектов этих форм деятельности. В связи с этим очевидна возможность формирования стилей в профессиональной управленческой деятельности как устойчивых и интегральных систем личностно-детерминированных способов управления и руководства.

Возникновение понятия «Стиль руководства» и его изучение можно связать с именем немецкого психолога К. Левина. Название и количество стилей руководства было разнообразным, что, как правило, связано с политическими процессами происходившими в тридцатые – сороковые годы 20 века. «Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина. Группа детей-подростков (мальчики 11–12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства/ лидерства:

авторитарный (директивный);  
демократический (коллегиальный);

попустительский (разрешительный, либеральный)

Стиль руководства является способом, с помощью которого руководитель управляет подчиненными, достигая удовлетворенность работой. Рассмотрим каждый стиль отдельно, выделим их особенности:

Авторитарный (директивный) стиль руководства. Этот стиль характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единогласия. Позиция лидера – вне группы, он дает краткие, четкие, деловые распоряжения, его тон неприветлив,

его голос решающий. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу.

Авторитарный стиль предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубоность, критика в адрес руководителя не приемлема, ведь только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Все решения принимаются единолично, мнение подчиненных при этом не учитывается. Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию Х Дугласа МакГрегора, в которой руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда. Также он ограничивает свободу и автономию подчиненных. Последние в свою очередь являются средними, ленивыми людьми и, насколько возможно, отлынивают от работы, они нечестолюбивы, боятся какой-либо ответственности и сами желают быть руководимыми. Давление со стороны руководителя необходимо для достижения целей организации, строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны.

Руководитель стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно.

Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме) когда решения необходимо применять быстро. Жесткий диктат становится необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля.

Демократический(коллегиальный)стиль руководства характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными. Позиция лидера— внутри группы, он всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения.

Руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным насколько это возможно. Общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы. Дисциплина в коллективе основывается только на сознательности подчиненных, а не на страхе перед начальством. Все действия не планируются заранее, а обсуждаются в коллективе, так как руководитель сознает то, что не может все знать и предвидеть. Основная его функция – координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль.

Руководитель подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения производственных задач, в такой организации имеет место свободный доступ к информации. Также руководитель открыт и доверяет своим подчиненным, во благо коллектива отказывается от индивидуальных привилегий и поощряет инициативу.

Применительно к данному стилю можно использовать теорию У Дугласа МакГрегора, в которой «труд– процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством». Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем. Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством

денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности.

Обычно демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески со всех сторон подойти к ней, внести новизну.

Попустительский(разрешительный, либеральный)стиль руководства. Данный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом, таким образом, позиция лидера – в стороне от группы. Работники предоставлены сами себе, имеют полную свободу принимать самостоятельные решения по основным производственным задачам. Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют. Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенцию и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем. При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые предопределяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план.

Таким образом, руководитель находится в роли консультанта и эксперта, оценивающего полученные результаты. Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждении. При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей.

Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу. Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства, а взятие руководителем на вооружение одного из них должно быть связано с групповой эффективностью применения конкретного стиля.

#### **4. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа. Деловой этикет. Профессиональная этика. Деловые отношения.**

Имидж — это комплексное образование, складывающееся из многих составляющих. Хорошую репутацию приобрести трудно, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно, и зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой форме.

Для привлекательного имиджа важно все — и культура речи, и манера одеваться, и интерьер офиса.

Индивиду, имеющему дурной вкус, трудно рассчитывать на благоприятное впечатление. Самоуверенность и стереотипное поведение негативно влияют на восприятие другими людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во всех странах кодекс поведения хорошо воспитанного человека включает по меньшей мере четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство, такт.

Бизнесмены всего мира практически единодушны относительно трех наиболее предпочтаемых свойств возможного делового партнера— это компетентность, порядочность и надежность.

Именно эти качества обеспечивают главное в деловых отношениях— их предсказуемость, возможность опереться на партнера, уверенность в его обязательности. Они высоко ценятся повсюду в мире, поскольку являются незаменимым условием успешных, плодотворных деловых отношений— взаимного доверия.

Как правило, симпатии людей приобретаются не только благодаря врожденным качествам, но и умению себя преподнести.

Деловой имидж все чаще специально проектируется в интересах человека или фирмы с учетом особенностей деятельности, внутренних достоинств, качеств и характеристикносителя имиджа.

Во многих случаях имидж— это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильного выбора модели поведения.

Выбор модели поведения —это воспроизведение таких вариантов поведения, которые при повседневном общении помогают личности стать привлекательной.

Среди множества моделей имеются такие, которые становятся предметом специального изучения. В первую очередь это этикетные модели (этiquet).

Взаимодействие людей, в том числе и деловое, в различных ситуациях издавна регулировалось и упорядочивалось нормами и правилами этикета.

Этикет — это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений(обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежду). Этикет, как и общение, можно условно разделить на деловой и неофициальный.

Деловой этикет регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей.

Неофициальный(светский) этикет упорядочивает общение & сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей(при приеме пищи, подборе элементов одежды, организации торжеств, посещении театральных спектаклей, концертов, спортивных зрелиц и т. п.).

В связи с присутствием в программе официальных мероприятий деловых приемов, выступлений артистов четко разделить деловой и неофициальный этикет бывает затруднительно.

Упорядоченностью и строгостью отличаются дипломатический протокол и этикет.

Деловой протокол и этикет в целом, ориентированные на широкий круг деловых людей, отличаются большей гибкостью и меньшей формализацией.

Во все времена были и есть люди с разным отношением к этикету. Это отношение зависело и зависит от воспитанности, образования и развития моральных потребностей личности, которые предполагают наличие желания нравственного отношения к себе со стороны окружающих и такого же желания нравственно относиться к людям. Хорошее знание и выполнение норм этикета является одной из составляющих привлекательного имиджа.

Отношение к этикету у нарождающегося нового слоя деловых людей, деятельность которых связана с частным бизнесом и предпринимательством, пока оставляет желать лучшего. Между тем переход от первоначальных(часто криминальных или полукриминальных)форм рыночных отношений к цивилизованным будет все более актуализировать значение и выполнение норм и делового, и светского этикета, во многом благодаря развивающимся международным контактам.

Психология западного бизнесмена запрограммирована на партнера, который вызывает доверие тем, как он одет, причесан, на какой машине ездит, пунктуален ли он. Затем уже оцениваются другие параметры— верность своим обязательствам, квалификация, умение вести дела.

За рубежом не существует каких-либо сомнений в необходимости создания имиджа фирмы или делового человека, а игнорирование правил этикета деловыми людьми в культурной деловой среде вызывает негативное отношение. Чтобы международные контакты превратились в устойчивые связи, деловым людям необходимо принимать и соблюдать установленные "правила игры", основанные на деловом этикете.

## **Лекция 12 : Управление конфликтами. (2 часа)**

Вопросы лекции

1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Типы конфликтных личностей.
2. Конфликт как развивающийся процесс. Конфликтная ситуация, инцидент, кризис.
3. Позитивные функции конфликтов. Формы разрешения конфликтов.
4. Стресс и его виды. Модель стрессовой ситуации. Управление стрессом.

Краткое содержание вопросов

### **1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Типы конфликтных личностей.**

Источники(причины) конфликтов – это противоречия, возникающие между людьми, группами, организациями и т.д. Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые так или иначе затрагивают личные интересы.

Источником(причиной)возникновения любого конфликта являются противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование: целей, интересов, позиций; мнений, взглядов, убеждений; личностных качеств; межличностных отношений; знаний, умений, способностей; функций управления; средств, методов деятельности; мотивов, потребностей, ценностных ориентаций; понимания: интерпретации информации; оценок и самооценок.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным(между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса. Возможны также классификация конфликтов по горизонтали(между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинение друг к другу),по вертикали(между людьми, находящимися в подчинении друг к другу)и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные.Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам".Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р. Л. Кричевский в книге "Если вы - руководитель", следующими тремя группами причин, обусловленными:

трудовым процессом;  
психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.;

личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

Конфликтная деятельность характеризуется столкновением целей, интересов и выражается реальным противодействием ее участников. Различают внешнюю и внутреннюю стороны конфликтной деятельности. С внешней стороны - это реальное противоборство людей, выражющееся в боевых, политических, финансовых акциях, спорах и дискуссиях. С внутренней стороны - это своеобразное психологическое взаимодействие ее участников. Они стремятся мыслить за другого, определить как рассуждает и принимает решение противник, чтобы предвидеть его действия и лучше регулировать собственное поведение.

Внутренний конфликт выражается в нарушении приспособленности к деятельности. Действия носят противоречивый характер. Часто наблюдаются отрицательные переживания, тревога, апатия и др. В отличие от конфликтной деятельности здесь имеет место не реальное противодействие между людьми, а столкновение между различными свойствами и отношениями, стремлениями и тенденциями в личности индивидуума. Внутренний конфликт возникает, когда человеку кажется, что он не в силах противостоять угрожающему характеру ситуации.

Конфликты являются одним из условий развития самого субъекта, социальных систем и отношений. Однако, признав наличие конфликтов как условия развития социума, необходимо учитывать, что его возникновение не является неизбежным. Процесс развития социума всегда содержит потенциальные конфликты, но управление, координация изменениями с целью оптимизации взаимоотношений между субъектами снимает возможность перехода потенциального конфликта в открытую ее форму.

Согласно целям исследования, необходимо выделить ряд психологических характеристик личности, влияющих на склонность к конфликтному поведению, т.е. конфликтные типы личности.

Опираясь на исследования отечественных психологов (Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк; В.П. Захаров, Ю.А. Симоненко), опишем 6 основных типов конфликтных личностей:

**1) демонстративный тип:**

- 1.Хочет быть в центре внимания.
- 2.Любит хорошо выглядеть в глазах других.
- 3.Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.
- 4.Ему легко даются поверхностные конфликты.
- 5.Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
- 6.Налицо поведение эмоциональное.

7.Планирование своей деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.

8.Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

- 9.Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

**2)риgidный тип:** (слово "ригидный" означает негибкий, непластичный). Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость. Этот тип личности подозителен. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.

Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

**3)неуправляемый тип:** люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение -агрессивное, вызывающее.

Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта извлекает мало пользы на будущее.

**4)сверхточный тип:** предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются. Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Чрезмерно чувствителен к деталям, к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей.

Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

**5)бесконфликтный тип:** неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

**6)Рационалист:** расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например, до тех пор, пока не "закачается кресло" под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

Несомненно, существуют «трудные» люди, то есть такие, общение с которыми оказывается сложным и чревато конфликтами для большинства сталкивающихся с ними. Психологическая литература, в том числе популярная, изобилует описаниями различных «вредных» типов личности.

Наиболее явными из трудных личностей являются **грубые, резкие, открыто агрессивные люди**. Важно понимать причины грубого и агрессивного поведения. Если человек демонстрирует нетипичную для него агрессивную реакцию, эмоциональный взрыв, то часто достаточно бывает сделать перерыв, дать ему прийти в себя. Но есть некоторые типы личностей, для которых агрессия является привычным типом поведения. Для выбора адекватного способа обращения с ними необходимо учитывать различия между этими типами.

**Грубиян- «танк»** идет напролом, не обращая внимания на попадающихся на его пути. Он часто даже не видит вас и не слышит, что вы говорите. Наилучшее, что можно сделать - это уклониться от встречи с ним. Если же это невозможно, то следует заранее подгото-

товиться к этой встрече, прежде всего, эмоционально. Важно заранее установить пределы, за которые вы не пойдете, несмотря на его давление. Во время общения с таким человеком следует сохранять эмоциональную сдержанность. Полезно его выслушать, хоть это и не просто, дать спустить пар и стараться, так или иначе, привлечь внимание «танка». Хорошо использовать для этого повторение его имени. Как только внимание у вас - торопитесь высказать то, что вам необходимо, так как это не надолго. Говорите коротко и ясно. Признайте справедливость тех претензий, которые, действительно, таковы. Стремитесь к возможно более быстрому завершению разговора. Не давайте волю эмоциям и после его завершения.

**Существует тип «грубяна-крикун»**, который немедленно повышает голос, когда разозлен, испуган или расстроен. Важно не перейти на его стиль разговора. Лучше всего проявить понимание и сочувствие, хотя это и непросто, так как это единственный способ утихомирить «крикун».

К этому типу примыкает «граната»-тип довольно мирного человека, который, тем не менее, совершенно неожиданно может взорваться. Как правило, это является результатом его чувства беспомощности, ощущения контроля за ситуацией. Можно «разрядить гранату», дав такому человеку возможность контролировать ситуацией, и успокоить его.

**«Привычный крикун»** просто не умеет решать проблемы иначе и переходит на крик при первой же возможности. На самом деле, он совершенно безопасен. Самое простое - зная, с кем вы имеете дело, не обращать внимания на его манеры и спокойно достигать своей цели.

Менее агрессивный, но не менее нервирующий тип - «всезнайка», который постоянно перебивает, приижает значимость сказанного вами и всячески выпячивает свое превосходство в компетентности и свою занятость. Наилучший способ справиться с ним - считаться с его мнением (нередко он и в правду бывает компетентен). Лучше не спорить с ним и не настаивать на продолжение встречи, если уж он утверждает что ему некогда.

**«Пессимист»** тоже может создать немалые трудности. Стоит внимательно отнестись к его критическим замечаниям, т.к. нередко в них есть рациональное звено. Пессимисту необходимо дать время подумать, согласиться с его опасениями и даже утилизировать те трудности, которые он видит. Полезно опередить пессимиста в негативных высказываниях, найти полезное в его позиции. Скорее всего, тогда он станет вашим союзником.

Один из наиболее сложных типов - это «**пассивно-агрессивный**». Он не возражает и не сопротивляется, открыто, но старается достичь своих целей за счет других. Его враждебное отношение то и дело в чем-то проявляется, но вывести его на чистую воду довольно трудно. Например, он может сделать работу только наполовину, не так, не вовремя или небрежно. Этому у него всегда найдутся вполне логичные, псевдоразумные объяснения типа: «Я не знал», «Я забыл». Пассивно-агрессивный человек внешне часто демонстрирует готовность к сотрудничеству и даже предлагает свою помощь. Однако на деле все кончается невыполнением работы. По возможности лучше не связываться с подобными людьми, или, по крайней мере, не рассчитывать на них при выполнении каких-то важных задач. Важно не принимать близко к сердцу их проделки, не проявлять внешне гнев и разочарование - это как раз и есть тот выигрыш, которого они добиваются.

Если же вы вынуждены иметь дело с «пассивно-агрессивным» человеком, добейтесь, чтобы он точно записал, что от него ожидается. Идеально, если вы сохраните копию обязательства для себя, чтобы потом предъявить ему. Чуть обрисуйте ему значимые для него последствия не выполнения данной задачи. Контролируйте ход невыполнения обещанного. Очень важно держать себя в руках и не предъявлять претензий до того пока человек такого типа еще не сделал ничего плохого, не «программировать» его на невыполнение. Если вы сталкиваетесь с пассивно-агрессивным типом. Который практикует перешептывание за вашей спиной, то важнее всего обнаружить, «обнародовать» его, сохранив при этом хладнокровие. Он силен только сидя в «кустах». Задайте ему напрямую, возможно, в

присутствии других, вопросы о том, чем он недоволен, чего хочет. Скорее всего, он стущается и растеряется.

«Сверх покладистый» тип может выглядеть очень похоже на пассивно-агрессивного тем, что со всем соглашается. Более того, он настойчиво предлагает свою помощь, но почти нечего не выполняет. Ссылаясь на перегруженность и другие обстоятельства. При этом он склонен обижаться в ответ на высказанное ему по этому поводу замечание, т.к. думает, что хотел помочь от чистого сердца, а его чистый порыв не оценили. Чаще всего это человек, который хочет всем нравиться, и не видит другого способа, кроме как быть полезным. Он панически боится отказывать, и, действительно, набирает такое количество обязательств, что при всем своем старании большую часть из них выполнить не может. Имея дело с таким человеком, важно проверять его обещания на реальность, уточнять сроки, поощрять его искренность в высказывании сомнений по поводу возможностей реализации тех или других планов с учетом всех обстоятельств. Необходимо выразить ему симпатию. Создать для него обстановку эмоционального принятия вне зависимости от того, что он делает. Это даст ему возможность взять передышку и не добиваться важного расположения столь непродуктивным способом, какой он практикует.

## **2. Конфликт как развивающийся процесс. Конфликтная ситуация, инцидент, кризис.**

Конфликт можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как непосредственное столкновение сторон, во-вторых, как развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов.

Всякий конфликт начинается с конфликтной ситуации. На этом, первом этапе конфликта интересы оппонентов вступают в противоречие. Оппоненты (от лат. *opponens*— противопоставляющий)— это участники конфликта. На этом этапе обычно четко обозначается объект конфликта, но открытого столкновения еще нет. Внешними признаками конфликтной ситуации обычно являются дискомфорт и напряженность во взаимоотношениях из-за взаимных негативных установок оппонентов.

На втором этапе целенаправленно или случайно происходит инцидент, т.е. действие, направленное на обострение конфликтной ситуации.

Третьим этапом (стадией) конфликта считаются кризис и разрыв отношений между оппонентами. Этот этап в свою очередь состоит из двух фаз — конструктивной(на которой еще сохраняется возможность совместной деятельности, т.е. сохраняется шанс разрешения конфликта путем переговоров) и деструктивной(когда никакое сотрудничество между оппонентами уже невозможно, они утрачивают самоконтроль и их необходимо разъединить).

На четвертом этапе происходит завершение конфликта. Обычно конфликт завершается после устранения причины его возникновения(т.е. объекта). Однако возможны и другие способы завершения конфликта. Например, объект конфликта остается у одного из оппонентов при устранении остальных. Если же конфликт затягивается, то он из объективного превращается в субъективный.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут быть функциональными, т.е. играть положительную роль, способствовать достижению целей организации. Функциональные последствия конфликтов для организации заключаются в том, что проблема, вызвавшая конфликт, решается таким путем, который устраивает все стороны. В результате все сотрудники чувствуют себя причастными к решению проблемы. Совместно принятые решения охотно выполняются, оппоненты приобретают опыт сотрудничества и могут использовать его в будущем. Улучшаются отношения между людьми, и они перестают рассматривать разногласия как «зло», которое всегда приводит к плохим последствиям.

Однако чаще конфликт вызывает дисфункциональные последствия, которые препятствуют достижению целей организации. К таким последствиям можно отнести неудовлетворенность, плохое состояние духа конфликтующих сторон и, как следствие, рост текучести кадров и снижение производительности, отсутствие стремления к сотрудничеству и сворачивание взаимодействия между оппонентами, напрасную затрату энергии на непродуктивные, конкурентные отношения между конфликтующими сторонами, представление об оппоненте как о «враге», смещение акцента, т.е. стремление достичь «победы» вне связи с реальной проблемой и др.

Существуют две группы методов (способов) управления конфликтными ситуациями — структурные и межличностные. **Структурные методы** разрешения конфликта включают:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений.

Рассмотрим эти методы подробнее.

Разъяснение требований к работе. Конфликт можно предотвратить, если заранее разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. При этом должны быть определены уровень результатов, получатели информации, система полномочий и ответственности, а также четко изложены политика, процедуры и правила. Крайне важно, чтобы не только руководитель уяснил себе эти вопросы, но и подчиненные ясно понимали, что от них требуется в работе.

Координационные и интеграционные механизмы предполагают использование служебной иерархии для пресечения конфликта. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику и предложив ему принять решение.

В управлении конфликтной ситуацией полезны также средства интеграции. Компания, где назрел конфликт между взаимосвязанными подразделениями, — например, отделом сбыта и производственным отделом, может решить этот конфликт, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж.

Способом, помогающим управлять конфликтом, является также установление общеорганизационных комплексных целей. Суть его в том, чтобы направить усилия участников конфликта на достижение общей цели.

Использование системы вознаграждений состоит в том, что люди, которые вносят свой вклад в достижение целей компании, помогают различным подразделениям в достижении общих целей фирмы и стараются решать проблемы комплексно, должны быть вознаграждены, т.е. отмечены премией, благодарностью, признанием или повышением по службе.

### **3. Позитивные функции конфликтов. Формы разрешения конфликтов.**

К позитивным функциям конфликта относятся:

- Конфликт вскрывает и разрешает возникающие в отношениях между людьми противоречия и тем самым способствуют общественному развитию. «Своевременно выявленный и разрешенный конфликт может предотвратить более серьезные конфликты, ведущие к тяжелым последствиям». Образно говоря, конфликт «осуществляет контроль» за соблюдением общепринятых норм, правил, ценностей и одновременно создает новые социальные нормы и институты, обновляя существующие.

- *Функция стабилизации* внутргрупповых и межгрупповых отношений снижает социальное напряжение, приводит к разрядке напряженности между сторонами конфликта. Конфликт выявляет позиции, интересы и цели участников и тем са-

мым способствует сбалансированному решению возникающих проблем. «В открытой социальной системе конфликт выполняет роль «предохранительного клапана», своевременно выявляя возникающие противоречия и сохраняя социальную структуру в целом» Поддерживает баланс сил, в том числе и власти.

• Конфликт «многократно увеличивает интенсивности связей и отношений, стимулирует социальные процессы, придает обществу динамичность, поощряет творчество и инновации, способствует общественному прогрессу», то есть обладает *инновационной функцией*. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт «улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения».

• В состоянии конфликта люди обычно четко осознают как свои, так и противостоящие им интересы, полнее выявляют существование объективных проблем и противоречий общественного развития.

• Конфликт имеет *информационную функцию*, т.к. способствует получению информации об окружающей социальной среде, о соотношении силового потенциала конкурирующих формирований. Создает условия для идентификации группы, помогает находить друзей и союзников и выявляет врагов и недоброжелателей. Информативная сторона имеет две стороны, сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая функция выражается в том, что «администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации» [6, с.198]. Коммуникативная сторона выражается в том, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода их конфликта.

• *Интегративная функция* конфликта заключается в сплочении коллектива, установлении и поддержании нормативных и физических границ группы, в установлении неформальной иерархии в группе и обществе, в том числе выявление неформальных лидеров. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействия между ними. Это явление получило наименование эффекта группового фаворитизма[2,с.61]. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам общественной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях социального взаимодействия, как бы устанавливая в любом случае «демаркационную линию» между теми людьми, которые по каким-либо критериям интерпретируются как «свои» или «чужие».

Позитивные функции конфликтов обусловливают и функциональные последствия их преодоления. «Очерчивая приемлемый для всех сторон путь решения проблемы, позволяют приобщить к этому процессу широкий круг людей и устраниТЬ трудности в осуществлении решений –враждебность, несправедливость, и вынужденность поступать против воли». В последствии при этом более вероятно сотрудничество между сторонами, чем антагонизм. Позитивные функции конфликтов снижают возможность группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, противоречат идеям руководителей. При функциональном решении конфликта симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативные критерии оценки.

• Но не следует рассматривать конфликт как имеющий только позитивные

функции и несущий только положительные последствия. Он может принести и целый ряд отрицательных последствий, которые мешают достижению целей. Так, конфликт может привести к неудовлетворенности и снижению производительности, непродуктивной конкуренции с другими группами, которые будут рассматриваться как враждебные, а их цели как только отрицательные. Усиление враждебности приводит к приданию большего значения «победе» в конфликте, нежели решению реальной проблемы. [3, с.25-26]. Конфликт также может вызвать уменьшение коммуникаций вплоть до их полного исчезновения, увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе. Такие негативные явления приведут к сложному восстановлению деловых отношений в дальнейшем.

### Межличностные методы разрешения конфликтов.

Межличностные способы разрешения конфликтов включают уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Уклонение подразумевает, что человек старается уйти от конфликта.

Сглаживание характеризуется поведением, основанным на убеждении, что члены коллектива — одна команда и не следует «раскачивать лодку».

Принуждение — это попытка заставить принять свою точку зрения силой власти. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, давляя своего противника, вырывая из него уступку по праву начальника. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

Компромисс характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенного предела. Способность к компромиссу высоко ценится в управлении, так как сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Решение проблемы предполагает признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон.

Для решения межличностного конфликта может быть использована теория американского психолога К. Томаса, разработавшего тест «Поведение в конфликте». По мнению этого ученого, в конфликтной ситуации возможны две стратегии: «напористость» и «партнерство». Содержание первой стратегии сводится к реализации собственных интересов и к достижению собственных целей. Подход жесткий: оппонент — противник, цель — победа в конфликте.

Вторая стратегия ориентирована на учет интересов и позиций оппонента. Ее содержание сводится к поиску согласия на основе общих интересов.

В рамках этих стратегий существует пять вариантов тактики поведения.

При низкой «напористости» и невысоком значении «партнерства» действует тактика избегания, т.е. стремление не брать на себя ответственность за принятие решений, не ви-

деть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным .При этом доминирует стремление выйти из конфликта, не уступая, но и не настаивая на своем, без возражений оппоненту и без высказывания своей позиции.

При низкой «напористости» и высоком стремлении к «партнерству» формируется тактика уступок. Суть этой тактики заключается в стремлении сохранить (или наладить) благоприятные отношения с оппонентом, обеспечить интересы партнерства, сглаживая разногласия. Преобладает готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями и претензиями оппонента.

При высокой «напористости» и низком стремлении к «партнерству» осуществляется тактика противоборства, т.е. стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. Доминирует стремление воспринимать конфликтную ситуацию как вопрос победы или поражения.

При средних значениях «напористости» и «партнерства» преобладает тактика компромисса, выражаясь в стремлении урегулировать конфликт, уступая в чем-то в обмен на уступки оппонента. Эта тактика предполагает поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон при этой тактике, как правило, не раскрываются.

При высоких значениях «напористости» и «партнерства» обычно осуществляется тактика сотрудничества — поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения позиций, совместный и откровенный анализ разногласий в целях выработки взаимовыгодных решений.

Существует трансактивный метод разрешения конфликтной ситуации, основанный на модели Эриха Берна (США). Суть этой модели в том, что любое «Я» (т.е. человек) интегрирует в себе нормы родителей, состояние ребенка и взрослого человека. Ребенок вынужден принимать семейные нормы, правила, мораль, законы. В поведении ребенка доминируют чувства, импульсы. Сам по себе ребенок может быть подчиненным, восставшим, спонтанным и «маленьким профессором». Подчиненный ребенок подавлен и со всем согласен. Восставший ребенок на все предложения родителей отвечает «нет». Спонтанный ребенок соглашается с одними предложениями и отрицает другие. «Маленький профессор» использует все, что говорят родители, для себя или для окружения. Родители подразделяются на два типа: «нормативные родители» и «кормильцы». «Нормативные родители» представляют ребенку определенную самостоятельность, но при этом либо требуют неукоснительного подчинения установленным нормам, правилам и законам (это положительные критические родители), либо воспитывают ребенка, сравнивая его с кем-либо (это отрицательные критические родители). «Родители-кормильцы» все стараются выполнить вместо ребенка, не разрешая ему ничего делать самому.

#### **4. Стресс и его виды. Модель стрессовой ситуации. Управление стрессом.**

Слово "стресс" пришло в русский язык из английского и в переводе обозначает действие, напряжение, усилие, внешнее воздействие. Современные жизненные ситуации приводят к резкому возрастанию психологических нагрузок на человека. Важной предпосылкой создания учения о стрессе явились необходимость решить проблему защиты человека от воздействия неблагоприятных факторов. Дальнейшее изучение стресса последователями Г. Селье было посвящено психологическим механизмам проявления стресса, а также их роли в развитии болезней, возникающих в результате эмоционального перенапряжения. В связи с появлением большого числа работ на эту тему в науку пришло новое понятие - "эмоциональный или психологический стресс".

Однако стресс - это не просто нервное напряжение. У человека самым распространенным стрессором, т.е. фактором, вызывающим стресс, является эмоциональный раздра-

житель. Причины стресса. Перечень причин стрессов необъятен. В качестве стрессов могут выступать и международные конфликты, и нестабильность политической обстановки в стране, и социально-экономические кризисы.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ.** Значительная часть провоцирующих стресс факторов связана с выполнением наших профессиональных обязанностей. Можно выделить следующие организационные факторы, способные вызывать стресс

- перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка;
- конфликт ролей (возникает, если работнику предъявляют противоречивые требования);
- неопределенность ролей (работник не уверен в том, что от него ожидают);
- неинтересная работа (обследование 2000 рабочих - мужчин 23-х профессий показало, что те, кто имеет более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной для них работой);
- плохие физические условия (шум, холод и пр.)
- неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью;
- плохие каналы обмена информацией в организации и др.

Другую группу стрессогенных факторов можно было бы назвать организационно-личностными, поскольку они выражают субъективно-тревожное отношение человека к своей профессиональной деятельности.

Обычно стресс связан с приятными и неприятными переживаниями. Приятное и неприятное эмоциональное возбуждение сопровождается возрастанием физиологического стресса.

По гипотезе всемирно известного канадского физиолога Г. Селье, отсутствие раздражителей (депривация), а также избыток раздражения в равной степени сопровождается возрастанием стресса. Отсутствие стресса, с точки зрения Г. Селье, означает смерть. Избежать его не представляется возможным.

По Селье, "чтобы придать смысл нашей жизни, мы должны поставить перед собой сложную и долговременную задачу. Нам следует стремиться к цели, достижение которой требует напряженной работы. Отсутствие таковой цели - один из самых сильных стрессов, вызывающих язву желудка, инфаркт, гипертонию или просто обрекающих человека на безрадостное прозябанье".

Г. Селье было отмечено еще одно важное обстоятельство, касающееся стресса: один и тот же стресс может вызвать различные реакции у людей. Он назвал их "обусловленными факторами". Они могут быть внешними или внутренними. Под влиянием этих факторов нормально переносимая степень стресса может стать болезнестворной и болезни "адаптации".

Один и тот же раздражитель действует на разных людей не одинаково в зависимости от индивидуальности внешних и внутренних условий, определяющих реактивность каждого.

Различные психологические проявления стресса находят отражение в физиологических реакциях. Наличие прямой корреляции между физиологическими реакциями организма и психологическими характеристиками стресса позволяет использовать изменения физиологических реакций в качестве объективного показателя психологического (эмоционального) стресса.

Стресс может возникнуть в результате определенного социального воздействия. Средством защиты от стрессов в этом случае могут быть социальные преобразования и перестройка человеческих взаимоотношений.

Стрессогенные условия являются следствием определенных требований и ограничений, налагаемых на человека работой, семейными отношениями и др. Вместе с тем, действие стрессов может иметь внутренние причины и возникать в результате невозможности удовлетворить насущные потребности.

#### ФАЗЫ СТРЕССА.

Стресс характеризуется наличием трех фаз: тревоги, фазы сопротивляемости и фазы истощения. Люди с устойчивой эмоциональной психикой в состоянии преодолеть фазу тревоги. Эмоционально неустойчивых людей охватывает сразу тревога, которая затем переходит в страх. Затем у таких людей наступает истощение, принимающее форму обреченности и отчаяния.

Устойчивость к стрессовым факторам может обеспечиваться двумя путями: эмоциональной тренировкой и тщательным обучением с применением проигрывания сложных ситуаций и др.

Психологические резервы людей кроются в его психике и, прежде всего, в эмоциональной сфере. Под эмоцией понимается переживание человеком своего личного отношения к действиям других людей и к самому себе.

Человек живет в мире положительных и отрицательных эмоций, зависящих от жизненных ситуаций.

В жизни эмоции создаются различные формы эмоциональных состояний, различающихся между собой продолжительностью и интенсивностью. Ими являются настроения, страсти и аффекты. Настроение характеризуется достаточно собой интенсивностью, длительностью протекания, а также неясностью и "безотчетностью" переживаний.

В отличие от настроения, страсть - более сильное, глубокое и длительное эмоциональное состояние. Страсть мобилизует человека на достижение поставленных им целей. Она может положительно сказываться на человеческой личности, но может также и разрушать личность.

Аффект - это своеобразное эмоциональное состояние, протекающее с большой и резко выраженной интенсивностью. Особенности его состояния в том, что аффект носит бурное внешнее проявление, характеризуется кратковременностью, поведение при этом носит безотчетный характер. Любые эмоции могут при определенных условиях доходить до аффекта. Отрицательные аффективные состояния обычно приводят к неблагоприятным последствиям для организма человека.

По имеющимся научным данным, отрицательное воздействие стресса в наше время уносит все больше человеческих жизней. Сейчас принято разделять стресс на эмоциональный и информационный. Информационный стресс связан с невозможностью справиться с лавинообразным потоком информации.

Стресс может возникать не только в условиях действия одного сильного раздражителя, но при проявлении мелких постоянных отрицательных воздействий, вызывающих у человека состояния угрозы, тревоги, обиды, опасности.

Действие стресса сопровождается различными реакциями: от состояния повышенной активности до ухода в депрессию.

В проявлении стресса имеют значения индивидуальности людей. Нет двух людей, у которых реакция на стресс были бы совершенно одинаковыми. Большинство стрессов в жизни человека инициируется и воспроизводится им самим.

Еще Г. Селье отмечал, что с вами случается, а то, как вы это воспринимаете. Это прямо относится к стрессу. Еще в древние времена философ Эпиктет говорил, что "*людей расстраивают не события, а то, как они, на них смотрят*" Современная философия: Словарь и хрестоматия. Ростов-на-Дону. Феникс, 1995 г. .

В превращении большинства раздражителей в стрессоры определенную роль играют когнитивные и аффективные реакции, относящиеся к стимулам. Если раздражитель не интерпретируется как угроза или вызов по отношению к личности, то стрессовая реакция вообще не возникает.

Значительную часть стрессов мы получаем в результате конфликтов, порожденных различными производственными ситуациями. При этом в любом случае оказывается затронутой "вертикаль" деловых отношений: руководитель - подчиненный. Ведь даже если конфликтуют между собой рядовые сотрудники, руководитель не может не вмешиваться в ход разрешения конфликта. Поэтому рекомендации по профилактике стрессов, формулируемые управленческой психологией, развернуты как бы на два "фронта": руководителям, в чьи обязанности входит снижение уровня стресса у сотрудников, и подчиненным, которым предлагается беречься от стрессов самим и не служить стрессодателями для других.

**Антистрессовое руководство.** Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим рекомендациям.

• Попасть задумывайтесь над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников. Соответствие этим качествам объема и сложности поручаемых заданий - важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.

• Не пренебрегайте "бюрократией", то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид.

• Не раздражайтесь, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основательность отказа.

ь Как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным. (По данным одного из американских исследований, сотрудники, испытывавшие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не замечал).

ь Используйте стиль руководства, соответствующей конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.

ь При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.

ь Не исключайте из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.

ь Запретите себе использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.

ь Если возникла необходимость как-то покритиковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этической критики.

ь Периодически задумывайтесь о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держите в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д.

Выполнение руководителями этих несложных рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

*Антистрессовое подчинение.* Одновременно в тех же целях навстречу начальникам предлагается сделать и подчиненным. Людям, страдающим от стрессов на работе, обычно предлагают такой перечень минимизации стрессов на работе.

ь Если вас не устраивают условия и содержание труда, заработная плата, возможности продвижения по службе и прочие организационные факторы, постарайтесь тщательно проанализировать, насколько реальны возможности вашей организации по улучшению этих параметров.

ь Обсудите ваши проблемы с коллегами, с руководством. Позаботьтесь при этом, чтобы не выглядеть обвинителем или жалующимся - вы просто хотите решить рабочую проблему, которая, возможно, касается не только вас.

ь Постарайтесь наладить эффективные деловые отношения с вашим руководителем. Оцените масштаб его проблем и помогите ему разобраться в ваших. Руководители, как правило, нуждаются в "обратной связи" но не всегда в состоянии ее наладить.

ь Если вы чувствуете, что объем поручаемой вам работы явно превышает ваши возможности, найдите в себе силы сказать "нет". Позаботьтесь при этом о взвешенном и тщательном обосновании своего отказа. Но не "захлопывайте дверь": объясните, что вы совсем не против новых заданий, ... если только вам позволят освободиться от части старых.

ь Не стесняйтесь требовать от руководства и коллег полной ясности и определенности в сути поручаемых вам заданий.

ь Если возникает производственный "конфликт ролей", то есть заведомая противоречивость предъявляемых требований, не доводите дело до печального финала, когда придется оправдываться в невыполнении того или другого задания. Ставьте на обсуждение проблему несовместимости порученных вам дел сразу, фокусируя внимание руководства на том, что в итоге пострадает дело, а не вы лично.

ь При напряженной работе ищите возможность для кратковременного отключения и отдыха. Опыт свидетельствует, что двух 10-15 - минутных периодов расслабления в день вполне достаточно, чтобы сохранить высокую степень работоспособности.

ь Полезно также помнить о том, что неудачи в работе редко бывают фатальными. При анализе их причин лучше сравнивать себя не с канатоходцем, не имеющим право на ошибку, а с футбольным форвардом, у которого из десятков попыток обыграть защитников удачными оказываются от силы одна - две, но и такого их числа порой бывает достаточно. Набираться опыта на собственных ошибках - естественное право любого человека.

ь Обязательно разряжайте свои отрицательные эмоции, но в общественно - приемлемых формах. Социально - одобряемое управление своими эмоциями заключается не в подавлении их, а в умении находить подходящие каналы для их отвода или выпуска. Находясь в сильном раздражении, не хлопайте дверью и не кричите на коллег, а найдите способы выплеснуть свой гнев на что-нибудь нейтральное: сломайте пару карандашей или начните рвать старые бумаги, имеющиеся, как правило, в любой организации в немалом количестве. Дождитесь вечера или выходных и дайте себе любую физическую нагрузку - лучше такую, где надо по чему-нибудь бить (футбол, волейбол, теннис, на худой конец выбивание ковров подойдет).

ь Страйтесь не смешивать личные и служебные отношения и т.д.

Среди подобных рекомендаций по снижению уровня стрессов, формулируемых современной управленческо-психологической мыслью, встречаются и довольно неожиданные, идущие в разрез с общепринятыми представлениями. Так, например, широко распространено убеждение, что достаточно надежной защитой от стрессов, получаемых на работе, служит крепкая семья, "прочный тыл", в которой атакуемый служебными стрессами работник находит утешение и поддержку. Однако все не так просто. Американские исследователи Сьюзан У. Кобаса и Марк К. Пьюсетти, обследовавшие около двух сотен работников среднего управленческого звена и выше в одной из крупных компаний, зафиксировали странный феномен. Оказалось, что работники, которые воспринимали свою семью как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Этот факт подтверждался даже в отношении тех, кто располагал таким социальным активом, как большая заработная плата или высокая должность.<sup>4</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. "Основы Менеджмента" - М.: Изд. Дело, 1998 г. С. 550.

Суть данной ситуации была истолкована так, что семьи работников оказывают им несколько не ту поддержку, которая требуется для преодоления стрессов на работе. В то время как производственная ситуация требует от них дисциплины или мобилизации всех сил, семья может поддерживать не самые уместные в такой момент качества - обиды на коллег и руководство, жалость к себе, перекладывание вины на других или на обстоятельства и т.д. Вывод очевиден: не всякая поддержка семьи может служить надежным убежищем от стресса.

Перечисленные выше рекомендации по предупреждению стрессов в рабочих группах поневоле носят достаточно общих характер. Конкретная стрессовая ситуация всегда уникальна, поскольку не в последнюю очередь определяется индивидуальностью подверженного стрессам человека (его темпераментом, характером, стилем общения и пр.). Кроме того, наша восприимчивость к стрессам на работе в немалой степени зависит от общего жизненного фона, то есть от того, насколько успешно мы умеем выходить из стрессовых ситуаций, порождаемых общесоциальными, семейными, возрастными и прочими факторами. В сущности, профессиональные стрессы - это всего лишь один из многих видов одолевающих нас стрессов. Он, конечно, имеет свою специфику. Но физиологическая природа стрессов одна и та же. Поэтому человек, закаленный в преодолении разных жизненных барьеров и неприятностей, очевидно должен успешнее других справляться и с профессиональными стрессовыми ситуациями.

Таким образом, одним из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в общей жизненной стратегии индивида, опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности.

## **Лекция 13: Производство как система (2 часа)**

### **Вопросы лекции**

1. Цели и задачи управления производством.
2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.
3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. Цели и задачи управления производством.**

В основном производстве АО осуществляется преобразование предметов труда в готовую продукцию. В каждом из взаимосвязанных цехов основного производства рабочие и служащие участвуют в производственном процессе и реализуют поставленные перед ними цели по изготовлению продукции. Здесь непосредственно сочетаются производственный и информационный процессы. Если первый из них представляет собой производительный труд, то результатом информационного процесса является выработка решений, обеспечивающих четкую организацию, согласованность в работе между цехами, производственными участками, бригадами и непосредственно рабочими, нормативную регламентацию их действий для выполнения заданной производственной программы. Эти решения, являясь сущностью управления, воздействуют на организованные коллективы людей для достижения поставленных целей.

Управление целенаправленно воздействует не только на коллективы, но и на производственные процессы, которые могут быть представлены в различных формах и осуществляются различными методами. На формы организации производственного процесса влияет степень автоматизации производства и складывающиеся отношения между людьми в этом процессе. Независимо от форм организации и места протекания производственных процессов управление соединяет их в единый целенаправленный поток с охватом всех уровней производства: цехов, участков, поточных линий, бригад, рабочих мест. Непосредственно управление производством осуществляется на основе планирования (целеполагания), организации работ (распорядительства), координации, мотивации труда, контроля за исполнением решений и регулирования хода производства. Производственные подразделения АО действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т.е. побуждающими мотивами производства, обусловливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллективов каждого из них. Для АО в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность его функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качеством продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективам подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения. Цели и задачи — это те конечные рубежи, к достижению которых направлена деятельность коллектива подразделения. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата выполнения производственной программы, а цель — как количественные и качественные показатели работы предприятия, его подразделений. Так, перед мастером производственного участка на текущий месяц можно поставить задачу по выпуску определенного ассортимента, количества, качества и стоимости деталей. Перед руководителем же цеха могут стоять такие цели, как: произвести заданное количество изделий при определенных издержках на их

производство, снизить процент брака, не допустить текучести рабочей силы, закупить и установить новое оборудование или осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д. Это количественные показатели цели коллектива. Количественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период: год, квартал, месяц. К ним можно, например, отнести следующие цели:

- усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;
- осуществить переподготовку кадров функциональных служб АО, цехов;
- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;
- устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т.д.

Так как в цехах организуется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в такой форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерить результативность и эффективность работы коллектива.

Внимание каждого руководителя и менеджеров по направлениям управленческой деятельности при формулировании целей должно быть сконцентрировано на достижении самых значимых,

существенных результатов их реализации. В связи с этим цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- вызывать у исполнителей решимость и настойчивость в их достижении;
- быть твердыми, но изменяемыми при необходимости;
- быть реальными, справедливыми и достижимыми;
- соответствовать фактической интенсивности труда работающих;
- предусматривать вознаграждение и наказание по результатам их выполнения.

Задачи каждого производственного подразделения могут быть различными, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств.

## **2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.**

Производство - это любой процесс (или процедура), предназначенный, чтобы превращать совокупность ресурсов в продукцию определенного состава. Любое производство можно рассматривать как систему, состоящую из трех компонентов: ресурсов, продукции и производственного процесса. Ядром производства является система "ресурсы - продукция" (input - output). Ресурсы определяются как элементы производства, олицетворяющие в основном переменные расходы (variable expense) - издержки, изменяющиеся пропорционально объему производства. К переменным расходам относятся ресурсы, состоящие в основном из материалов, рабочей силы и энергии. Сумма этих расходов зависит от числа выпущенных единиц продукции в натуральном выражении. В переменные расходы включают расходы на заработную плату работникам (кроме кабинетских и административного персонала) и расходы на материалы, которые можно отнести непосредственно на каждую единицу продукции.

Регулирование выпуска продукции осуществляется о помощью ресурсов, вводимых в производственный процесс. Продукция отражает направления деятельности фирмы, производственного подразделения. Обычно исходным моментом производственной дея-

тельности служит определение желательного вида и состава продукции. Изменения рыночных условий и финансового положения фирмы стимулируют поиски новых направлений деятельности. Процесс (process) - это • заранее предусмотренный комплекс действий или операций, который предшествует завершению каждой стадии обработки материала, заготовки или узла; • заранее предусмотренная и управляемая обработка материалов, при которой на них воздействуют одним или несколькими способами в течение периода, необходимого для достижения требуемых результатов. Например, вулканизация резины, обработка металлов.

Производственный процесс может быть простым и сложным, требующим многочисленных разновидностей ресурсов для выпуска широкой номенклатуры изделий. Это требует проектирования реального процесса "ресурсы - продукция", предназначенно-го для достижения определенных целей. Производственный процесс состоит из элементов, в основном имеющих отношение к постоянным расходам, которые остаются неизменными независимо от уровня операций фирмы. Постоянные расходы - это издержки, не зависящие от объема производства, как-то: муниципальные налоги, налоги на земельную собственность и на строения, страховые сборы, заработка плата конторских служащих и административного персонала, расходы на отопление и освещение, амортизационные отчисления, инвестиции в производственные постройки, оборудование. Заводские здания и оборудование обеспечивают производственный процесс.

Расходы накладные или косвенные - это расходы или издержки, которые нельзя непосредственно отнести на стоимость изготовления конкретной детали (изделия), заготовительные расходы, управленические и канцелярские расходы и т.п. Регулирование производственной системы осуществляется двумя путями: регулированием ресурсов в отношении темпов ввода, стоимости, качества и т.д., в результате чего добиваются регулирования переменных расходов; изменением процесса (процедуры) в результате перекомпоновки его элементов, что достигается путем регулирования постоянных расходов, относящихся к системе в целом.

### **3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.**

Процессы следует различать управленческие и производственные. Управленческий процесс - совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы.

Производственный процесс представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки. Каждый производственный процесс состоит из множества частичных процессов, в результате выполнения которых создаются отдельные составные части товара. Все частичные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Под основными процессами понимаются такие, в результате которых изменяются форма или размеры предмета труда, его внутренние свойства, состояние поверхности, взаимное расположение составных частей. Например, получение заготовки, ее обработка, сборка готовых составных частей.

К вспомогательным относят такие процессы, которые непосредственно не соприкасаются с предметами труда, а призваны обеспечивать нормальное протекание основных процессов. Например, изготовление инструмента для собственных нужд, производство для своих нужд различных видов энергии, ремонт основных фондов, контроль качества предмета труда.

К обслуживающим относятся такие процессы, как внутризаводское транспортирование, складирование и т.п.

Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленические процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленическое решение, информация, нормативно-технический или управленический документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленического предмета труда, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленическим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче предмета труда. К вспомогательным - все те, которые создают нормальные условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовление, приобретение или ремонт средств технического оснащения и т.п.Проектирование любых процессов осуществляется на основе анализа и разработки мер по углублению межпроизводственной, внутрипроизводственной, технологической и функциональной специализации. Факторами углубления любой формы специализации являются унификация, типизация и стандартизация операций, процедур, методов, информации и других элементов систем управления.Организация производственного процесса в пространстве представляет собой способ сочетания заготовительных, обрабатывающих и сборочных производственных процессов на территории фирмы по переработке "входа" системы (фирмы) в ее "выход" с параметрами, заданными в бизнес-плане. Организация производственных процессов в пространстве реализуется в производственной структуре фирмы.Организация производственного процесса во времени представляет собой сочетание во времени основных (заготовительных, обрабатывающих и сборочных), вспомогательных и обслуживающих процессов по переработке "входа" системы (фирмы) в ее "выход"- готовый продукт.Важнейшим параметром организации производственного цикла во времени является производственный цикл изготовления деталей, составных частей изделия и изделия в целом от заготовительных до сборочных и испытательных операций. Длительность производственного цикла состоит из рабочего периода и времени перерывов .

Рассмотрим содержание отдельных составляющих производственного цикла.

Рабочий период изготовления предмета труда состоит из времени технологических операций, транспортно-складских операций и контрольных операций.В свою очередь время технологических операций состоит из подготовительно-заключительного времени и штучного времени. Подготовительно-заключительное время затрачивается в начале рабочей смены на подготовку рабочего места, отладку оборудования, приспособлений, установку инструментов и в конце рабочей смены на снятие приспособлений, инструментов и т.п. Это время тратится на партию обрабатываемых в течение смены предметов труда.Перерывы в рабочее время подразделяются на естественные процессы (сушка, нормализация после термообработки и др. операции, протекающие без участия человека), организационные перерывы (ожидание освобождения рабочего места, задержка поставки комплектующих изделий и т.п.), регламентированные перерывы (перерывы на обед, отдых и т.п.).Длительность производственного цикла изготовления изделия в целом рассчитывается после построения графика протекания сложного процесса сборки изделия в целом и расчета длительностей производственных циклов изготовления штучных или партий деталей. Эта работа выполняется технологами.Например, длительность производственного цикла изготовления партии одноименных деталей определяется как сумма по всем операциям подготовительно-заключительного времени, штучного времени (при этом учитывается одновременность выполнения одной и той же операции на нескольких рабочих местах, параллельность выполнения всех операций, планируемый коэффициент перевыполнения норм выработки), времени естественных процессов, транспортирования, контроля качества, перерывов.

Основными факторами сокращения длительности производственных процессов являются:

- упрощение кинематической схемы изделия, его конструкции, повышение уровня блочности для изделий крупносерийного и массового производства. "Простота конструкции - мерило ума конструктора";

- упрощение и совершенствование технологических процессов изготовления изделия;
- унификация и стандартизация составных частей изделия, его конструктивных элементов, элементов технологических процессов, оборудования, оснастки, организации производства;
- углубление подетальной, технологической и функциональной специализации на основе унификации и увеличения программы выпуска изделий и его составных частей;
- сокращение удельного веса механически обрабатываемых деталей;
- анализ и соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов: пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоточности, ритмичности и др.;
- механизация и автоматизация учета времени, контрольных и транспортно-складских операций;
- сокращение времени естественных процессов путем замены их соответствующими технологическими процессами;
- сокращение межоперационных перерывов;
- увеличение удельного веса технически обоснованных норм времени, норм обслуживания, норм расхода ресурсов. Стимулирование экономии времени и выполнения требований по качеству.

## **Лекция 14 : *Оперативное управление производством (4 часа)***

### **Вопросы лекции**

1. Оперативное управление. Цели и задачи оперативного управления. Функции и принципы оперативного управления.
2. Организация оперативного управления производством. Взаимосвязь между оперативным управлением и функциональными службами.
3. Диспетчерская служба и ее место в системе оперативного управления. Задачи и функции диспетчерской службы.

### **Краткое содержание вопросов**

#### **1. Оперативное управление. Цели и задачи оперативного управления. Функции и принципы оперативного управления.**

В системе управления современным предприятием подсистема оперативного управления производством (ОУП) выделяется на основе единства задач оперативного обеспечения ритмичного производственного процесса при рациональном использовании ресурсов. Оперативным оно называется потому, что охватывает круг задач, решаемых по обеспечению функционирования производства в короткие планово-учетные периоды.

Управляемой системой в данном случае является производственный процесс по изготовлению и выпуску готовой продукции со всеми его элементами: средствами труда, а также самим трудом.

Система ОУП, как и всякая система, характеризуется целью, критериями достижения цели, функциями, обеспечивающими целенаправленную деятельность, структурой, т. е. составом эле-

ментов и их взаимодействием в процессе управления производственным процессом. Конечная цель ОУП в полном соответствии с системой целей предприятия - обеспечить выполнение в установленные сроки плана производства и поставки продукции согласно заданным объемам, номенклатуре и качеству при рациональном использовании материальных и трудовых ресурсов, всего производственного потенциала.

В то же время надо отметить, что недостатки в организации производства можно лишь частично компенсировать усилиями в сфере оперативного управления. Даже весьма совершенная система ОУП не в состоянии обеспечить достижение поставленных целей при наличии серьезных дефектов в управляемом процессе.

Оперативное управление современным производством осуществляется посредством совокупности взаимосвязанных функций - планирования, организации, учета, контроля, анализа и регулирования. Последние четыре часто объединяются в функцию диспетчирования.

Построение системы оперативного управления производством определяется такими основными факторами: организационным типом производства; характером специализации предприятия; размером предприятия и его подразделений; уровнем развития кооперирования; степенью механизации и автоматизации производственных процессов и др.

Система ОУП играет роль главного приемника и источника информации для всех основных служб предприятия.

Действующие на предприятиях системы ОУП построены, как правило, по иерархическому принципу с распределением функций централизованного и децентрализованного управления по подразделениям заводского и цехового уровней. Собственно оперативное планирование производства как логическое продолжение технико-экономического планирования осуществляется планово-производственными службами предприятий и цехов.

Часть функций оперативного управления, а именно: учет, контроль, анализ, регулирование производства, объединяют в одну комплексную функцию - диспетчирование. Оно реализуется соответствующими структурными подразделениями - на больших предприятиях едиными производственно-диспетчерскими отделами (ПДО) и диспетчерами цеховых бюро - планово-распределительных (ПРБ) или планово-диспетчерских (ПДБ) - с соответствующим распределением функций.

В современных условиях организация оперативно-производственной деятельности направлена на обеспечение слаженности и согласованности в работе всех звеньев предприятия по выпуску конкурентоспособной продукции заданного качества и объема, определяемыми договорами с заказчиками, при наилучшем использовании всех видов производственных ресурсов.

Оперативно-производственная деятельность ограничивается временными рамками краткосрочного периода планирования в интервале от одного дня до месяца.

В ходе организации оперативно-производственной деятельности предприятий должны решаться следующие задачи:

- обеспечение выполнения договоров с заказчиками;
- выпуск продукции в полном соответствии с требованиями по качеству, объему и срокам изготавления, установленными в договорах;
- оптимальное использование производственных мощностей предприятия;
- обеспечение минимальной длительности производственного цикла изделий;
- сокращение объемов незавершенного производства;
- равномерная во времени и пространстве загрузка рабочих мест;
- повышение эффективности производства.

Организация оперативно-производственной деятельности предприятия осуществляется посредством оперативного управления производством.

В основе оперативного управления производством лежат объективные соотношения, присущие производственному процессу и определяемые его структурой. В ходе оперативного управления осуществляется повседневное руководство процессом производства, и получают разработку вопросы оптимального использования производственных ресурсов предприятия.

Основная задача оперативного управления производством состоит в установлении и поддержании определенных количественных соотношений между отдельными частичными процессами изготовления продукции с целью обеспечения выполнения производственного задания в установленные сроки и с минимальными затратами материалов, труда, времени и денежных средств.

Для обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности предприятия система оперативного управления производством должна отвечать следующим требованиям:

- система оперативного управления производством должна быть гибкой и быстро реагировать на отклонения от запланированного хода производства;
- оперативные планы, разрабатываемые в рамках этой системы, должны быть научно обоснованы, при этом в основе технико-экономических расчетов должны лежать обоснованные нормы расходования производственных ресурсов;
- в основу обеспечения рациональной организации оперативно-производственной деятельности должен бытьложен принцип полной преемственности разрабатываемых календарных планов;
- оперативность принимаемых решений.

## **2. Организация оперативного управления производством. Взаимосвязь между оперативным управлением и функциональными службами.**

В системе управления современным предприятием подсистема оперативного управления производством (ОУП) выделяется на основе единства задач оперативного обеспечения ритмичного производственного процесса при рациональном использовании ресурсов. Оперативным оно называется потому, что охватывает круг задач, решаемых по обеспечению функционирования производства в короткие планово-учетные периоды.

Управляющей системой в данном случае является производственный процесс по изготовлению и выпуску готовой продукции со всеми его элементами: средствами труда, а также самим трудом.

Система ОУП, как и всякая система, характеризуется целью, критериями достижения цели, функциями, обеспечивающими целенаправленную деятельность, структурой, т. е. составом элементов и их взаимодействием в процессе управления производственным процессом. Конечная цель ОУП в полном соответствии с системой целей предприятия - обеспечить выполнение в установленные сроки плана производства и поставки продукции согласно заданным объемам, номенклатуре и качеству при рациональном использовании материальных и трудовых ресурсов, всего производственного потенциала.

В то же время надо отметить, что недостатки в организации производства можно лишь частично компенсировать усилиями в сфере оперативного управления. Даже весьма совершенная система ОУП не в состоянии обеспечить достижение поставленных целей при наличии серьезных дефектов в управляемом процессе.

Оперативное управление современным производством осуществляется посредством совокупности взаимосвязанных функций - планирования, организации, учета, контроля, анализа и регулирования. Последние четыре часто объединяются в функцию диспетчирования.

Построение системы оперативного управления производством определяется такими основными факторами: организационным типом производства; характером специализации

предприятия; размером предприятия и его подразделений; уровнем развития кооперирования; степенью механизации и автоматизации производственных процессов и др.

Система ОУП играет роль главного приемника и источника информации для всех основных служб предприятия.

Действующие на предприятиях системы ОУП построены, как правило, по иерархическому принципу с распределением функций централизованного и децентрализованного управления по подразделениям заводского и цехового уровней. Собственно оперативное планирование производства как логическое продолжение технико-экономического планирования осуществляется планово-производственными службами предприятий и цехов.

Часть функций оперативного управления, а именно: учет, контроль, анализ, регулирование производства, объединяют в одну комплексную функцию - диспетчирование. Оно реализуется соответствующими структурными подразделениями - на больших предприятиях едиными производственно-диспетчерскими отделами (ПДО) и диспетчерами цеховых бюро - планово-распределительных (ПРБ) или планово-диспетчерских (ПДБ) - с соответствующим распределением функций.

### **3. Диспетчерская служба и ее место в системе оперативного управления. Задачи и функции диспетчерской службы.**

Всей работой по оперативному управлению производством руководит производственно-диспетчерский отдел (ПДО). На небольших предприятиях все функции по планированию, включая и ОПП, осуществляются единым планово- производственным отделом (ППО). Производственно-диспетчерский отдел обычно подчиняется директору (генеральному директору) предприятия. На крупных предприятиях, где имеется должность начальника (директора) производства с правом заместителя генерального директора, ПДО подчиняется ему, а начальник ПДО является по положению первым заместителем начальника (директора) производства. На ПДО возлагается оперативное руководство ходом производственного процесса, согласованного с помощью оперативных календарных планов в пространстве и во времени. Отдел осуществляет непрерывный контроль за материальной и технической подготовкой производства, своевременной подачей заготовок, деталей, узлов, комплектованием заделов, выявляя возможные отклонения в ходе производства и принимая меры по их предупреждению. Кроме того, на него возлагается методо- логическое руководство производственно-диспетчерскими бюро цехов.

В основе диспетчерской службы лежат принципы оперативности и профилактичности. Оперативность предполагает постоянное и непрерывное получение информации и оперативное вмешательство в ход производства. Однако между моментом возникновения ситуации и поступлением информации всегда проходит определенное время (иногда значительное). Поэтому очень важно, чтобы контроль и регулирование осуществлялись в темпе производственного процесса. Диспетчеризация должна носить профилактический, предупредительный характер. Она должна заранее выявлять все сбои и помехи в ходе производства и принимать немедленные меры к их устранению. Профилактичность, т. е. предупреждение отрицательных последствий и принятие мер по предупреждению сбоев в производстве, имеет первостепенное значение, поэтому это основная задача диспетчерской службы. Диспетчерский персонал должен быть наделен достаточными полномочиями, дающими возможность осуществлять текущее распорядительство и маневрирование имеющимися на производстве резервами (страховые запасы материалов, заделы заготовок и деталей, резервное оборудование и т. п.) и применять другие средства, необходимые для устранения перебоев и регулирования хода производства. Для обеспечения непрерывности и преемственности в оперативном руководстве производством должны быть организованы четкий порядок дежурств диспетчера, ответственная сдача и приемка смен. В зависимости от условий работы предприятий в

практике организации диспетчерской службы применяется двоякий режим дежурств диспетчеров: круглосуточный и посменный.

## **Лекция 15: Эффективность менеджмента организации (4 часа)**

### **Вопросы лекции**

1. Эффективность менеджмента. Уровень эффективности управляемого объекта.
2. Управленческий потенциал. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.
3. Критерии и показатели эффективности менеджмента. Обобщающие и частные показатели.

#### **Краткое содержание вопросов**

##### **1. Эффективность менеджмента. Уровень эффективности управляемого объекта.**

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности. Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления — составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;
- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;
- характера управленческого труда;
- эффективности управления, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве. Таким образом, эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;

2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;

3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;

4) затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить

Управление в рыночной экономике предполагает экономическую свободу и полную ответственность за результаты труда, в сферу производства дополнительные трудовые, финансовые и материальные ресурсы Для владельца а важно создание командой управленцев стратегических преимуществ организации на рынке и усиления конкурентоспособности продукции предприятий.

Эффективность управления - это совокупная результативность работы всего трудового коллектива организации, системы мер, которые являются следствием отдельных усилий руководителя и специалистов

Эффективность управления включает анализ:

управленческого потенциала, т.е. совокупности всех ресурсов, которые использует система управления;

расходов на управление, которые определяются составом, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

характера управленческого труда;

эффективности деятельности людей в процессе работы организации, реализации интересов, достижения отдельных целей

Эффективность управления - это результат функционирования системы и процесса управления в виде взаимодействия управляем! теряет запланированных результатов Эффективность управления проявляется в эффективности производства ..

Эффективность управления включает три аспекта:

выяснения того, действительно полученный результат управления, а не действие других общественных компонентов, проявление саморегулятивных механизмов самоуправляющих объектов;

поиск источников результатов управления (профессионализм и талант управляющих, качество правовых документов и др.), с тем чтобы активнее его использовать в следующих управленческих циклах;

установления взаимозависимости, сопряженности между целями и задачами, представлениями и моделями, заложенными в управленческих решениях, и реально полученными результатами управления

Итоговая информация как характеристика результатов управления выступает предпосылкой и основой для сравнительного измерения затрат на управление и его результатов и получения соответствующих представлений о социальной реальности эффективность управления.

При определении эффективности управления производством необходимо исходить из следующих принципов:

1 Эффективность управления является одним из аспектов эффективности самого производства, поэтому ее расчет должен проводиться на основе общепринятых методик оценки эффективности новой техники, капитальных вложений и ин.

2 При оценке инвестиций всегда необходимо учитывать временную разницу между вложениями средств и отдачей, которая очень важна для мероприятий по совершенствованию управления, которые иногда достигают несколько лет, особенно в отраслях с многолетним циклом производства.

3 Специфика управленческого труда состоит в том, что характеризуется результатам всего коллектива, а не отдельного работника управления Поэтому ее оценивать необходимо по влиянию на результаты работы всего коллектива организации или отдельного подразделения.

4 Оценка управленческого труда требует сопоставлений конкретных данных Невозможно определить эффективность управления в организациях, имеющих различную специализацию

5 На эффективность управления агропромышленным комплексом в значительной степени влияет специфика производства (сезонность, климатические условия, использование земли в качестве основного средства производства), чем на эффективность производства в целом.

Критерием эффективности управления является качество

Качество управления - это совокупность соответствия поведения системы управления конкретной ситуации, которая позволяет организации уверенно держаться при быстрых изменениях во внутренней и внешней средах

Качество управления зависит от статических и динамических характеристик системы управления, т.е. от ее построения и функционирования Поэтому все характеристики структур, процесса и методов управления, кадровой работы и другие в целом определяет качество управления.

Анализ эффективности управления общественным производством слишком сложной проблемой Объективная оценка эффективности управления дает возможность сравнить различные варианты организации управления, дать им оценку, наметить пути совершенствования, повысить ответственность руководителей и специалистов за результаты.

## **2. Управленческий потенциал. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.**

На эффективность управления влияют различные факторы, среди которых определяем:

умственные и физические возможности человека, его способности осуществлять управленческую деятельность;

средства производства, с помощью которых человек, коллектив, общество производит все необходимое для жизни, то есть усиливает умственные и физические способности человека;

социальные условия, которые способствуют раскрытию творческих способностей отдельного работника и коллектива в целом;

совокупное влияние предыдущих факторов, усиленных их интеграцией

В управленческой деятельности большую роль играет человеческий интеллект, использования вычислительных систем, информационное обеспечение труда руководителей и специалистов. Специфика современных систем, объектов и субъектов управления состоит в приумножении творческих способностей человека за счет интеграции науки, техники и производства Большое значение имеют профессиональный уровень руководителя, его творческие способности уровень формализации накопленного опыта, способность быстро принимать и реализовывать управленческие решения.

Значительное влияние на эффективность управления осуществляют такие факторы как, участие в управленческой деятельности коллектива, улучшения качественного состава работников управления, научная организация труда и др. На эффективность управления влияет и во многих случаях вызывает трудности - иерархичность Иерархичность иногда приводит к тому, что факторы, которые существенно влияют на результаты производственно-хозяйственной деятельности остаются за пределами компетенции органа, который непосредственно управляет данным объектом (например, несвоевременные поставки по вине поставщиков, недостатки в сбалансированности производства и потребления по вине высших органов негативно влияют на эффективность управления).

Эффективность управления учитывает свойство мультиплексивности, которая увеличивает или уменьшает управленческое действие на объект Управленческие решения и документы, перемещаясь с одного уровня на другой, конкретизируются и изменяются до того момента, когда они доходят до непосредственных исполнителей На практике результат по сравнению с предполагаемым может быть значительно лучше или хуже в зависимости от того, насколько он понятен исполнителям, насколько творчески и энергично последние действуют.

Существуют факторы, которые непосредственно не зависят от деятельности органов хозяйственного управления различного уровня, но оказывают существенное влияние на конечные результаты производства К ним относятся почвенно-климатические условия,

соотношение цен на рынке, механизм налогообложения, мотивация труда работающих, а также действующая система управления экономикой страны и др.

### **3. Критерии и показатели эффективности менеджмента. Обобщающие и частные показатели.**

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффективности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

В качестве критерия эффективности производства и управления используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов — труда, основных фондов, инвестиций.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности, соответственно и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эффективности использования трудовых ресурсов применяется показатель темпа роста производительности труда, повышение эффективности использования материальных ресурсов характеризуется показателями материоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают: комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удается достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Практическое занятие 1. (ПЗ-1) Теоретические основы управления. (2 часа)**

#### **1. Задания для работы**

1. Управление в системе понятий рыночной экономики. Особенности современного управления.
2. Понятие, цели и задачи управления. Характерные черты и стадии управления. Функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.
3. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Субъект и объект управления. Взаимосвязь понятий и категорий управления.

#### **2. Краткое описание проводимого занятия**

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

#### **3. Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

### **Практическое занятие 2.( ПЗ -2) Развитие управления в прошлом и настоящем (4 часа)**

#### **1. Задания для работы**

1. Эволюцияправленческой мысли. Условия и предпосылки возникновения управления.
2. Школа научного управления. Фредерик Тейлор, Генри Форд.
3. Классическая школа управления. А. Файоль, Д. Муни, Л. Урвин.
4. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Мери Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу.

#### **2. Краткое описание проводимого занятия**

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе

- и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
  3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
  4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 3. (ПЗ -3) Практика и искусство управления за рубежом (2 часа)**

### 1.Задания для работы

1. «Экономическое чудо XX века» - немецкая модель управления. Создание социальной рыночной экономики. Роль государственного управления в экономике. «Управление по результатам». «Совет мудрецов».
2. Американский менеджмент.
3. Японский менеджмент. Принцип «человеческого потенциала». Система пожизненного найма. Система оплаты и продвижения «по старшинству». Методы японского искусства управления. Обучение и подготовка кадров.

### 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 4. (ПЗ -4) Проблемы управления в России (2 часа)**

### 1.Задания для работы

1. Развитие управлеченческой теории в России.
2. Состояние и проблемы управления в современной России. Работа с персоналом. Мотивация труда. Понимание сущности менеджмента российскими руководителями.
3. Основные задачи управления в России.

### 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 5 (ПЗ -5) Организация как объект современного менеджмента. (2 часа)**

### 1.Задания для работы

1. Понятие и сущность организации.
2. Понятие и сущность внешней среды организации. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
3. Среда косвенного воздействия и прямого воздействия на организацию.
4. Содержание внутренней среды организации.

### 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 6 (ПЗ -6). Механизмы управления (2 часа)**

### **1. Задания для работы**

- 2. Средства и методы управления, понятие и классификация.**
- 3. Экономический механизм управления. Планирование. Экономический анализ. Экономическое стимулирование.**
- 4. Организационно – распорядительный механизм управления. Распорядительные, организационно – стабилизирующие, дисциплинирующие механизмы. Регламентирование. Нормирование. Инструктирование.**
- 5. Социально – психологический механизм управления.**

### **2.Краткое описание проводимого занятия**

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### **3.Результаты и выводы**

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 7 (ПЗ 7). Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте (2 часа)**

### **1.Задания для работы**

- 1. Сущность информации и ее роль в управлении. Количественная и смысловая сторона информации. Классификация информации по различным признакам. Содержание информации. Требования к информации.**
- 2. Уровни информационного обеспечения менеджмента. Типы информации. Внутрифирменная система информации.**
- 3. Понятие и сущность коммуникации. Процесс коммуникации.**

## Преграды в коммуникациях. Совершенствование системы коммуникаций в организациях.

### 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 8 (ПЗ -8). Принятие управленческого решения (2 часа)**

### 1.Задания для работы

1. Понятие и сущность управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
2. Классификация управленческих решений по субъекту управления, по степени влияния на будущее организации, по степени обязательности, по способу принятия, по широте охвата, по сфере реализации.
3. Технология принятия решения: понятие и сущность. Последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.
4. Способы и методы реализации решений. Требования, предъявляемые к методам реализации решений. Факторы, обуславливающие реализацию решений (организационные, материальные и личные). Модели принятия решений.

### 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 9 (ПЗ -9) Мотивация персонала. (2 часа)**

### 1.Задания для работы

1. Мотивация и её виды. Задачи мотивации. Материальное и моральное стимулирование..
2. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак Келланда, Ф. Герцберга.
3. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. Адамса. Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.

### 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 10 (ПЗ -10) Коллектив и его особенности. (2 часа)**

### 1.Задания для работы

1. Понятие коллектива. Признаки коллектива. Виды коллективов. Формальное и неформальное коллектизы.

2. Психологическая характеристика коллектива. Психологический климат в коллективе. Социальная и психологическая совместимость, сплоченность. Социальная и психологическая структура коллектива. Свойства коллектива.

3. Пути формирования коллектива. Условия формирования коллектива. Этапы формирования коллектива. Факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.

## 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

## 3. Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 11 (ПЗ -11) Власть и лидерство в менеджменте.**

### **Стили управления (2 часа)**

#### 1. Задания для работы

1. Понятие власти. Формальная и реальная власть. Источники власти. Виды власти. Авторитет.

2. Лидерство. Формальный и неформальный лидер. Лидерские качества.

3. Руководитель и лидер. Качества современного руководителя. Отличия руководителя от лидера.

4. Понятие стиля руководства и его взаимосвязь с методами управления. Авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Характеристика стилей, их особенности и преимущества.

5. Имидж руководителя, искусство и техника формирования имиджа.

6. Деловой этикет. Профессиональная этика. Деловые отношения.

## 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 12 (ПЗ -12) Управление конфликтами. (2 часа)**

### 1.Задания для работы

1. Понятие конфликта. Классификация конфликтов. Типы конфликтных личностей.
2. Конфликт как развивающийся процесс. Конфликтная ситуация, инцидент, кризис.
3. Позитивные функции конфликтов. Формы разрешения конфликтов.
4. Стресс и его виды. Модель стрессовой ситуации. Управление стрессом.

### 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 13 (ПЗ -13) Производство как система. (2 часа)**

### 1. Задания для работы

1. Цели и задачи управления производством.
2. Производство как система. Компоненты производственной системы: ресурсы, производственный процесс, продукция. Регулирование производственной системы.
3. Характеристика производственного процесса и процесса управления. Основные, обслуживающие и вспомогательные управленческие процессы.

### 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3. Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 14 (ПЗ -14) Оперативное управление производством. (4 часа)**

### 1. Задания для работы

1. Оперативное управление. Цели и задачи оперативного управления. Функции и принципы оперативного управления.
2. Организация оперативного управления производством. Взаимосвязь между оперативным управлением и функциональными службами.
3. Диспетчерская служба и ее место в системе оперативного управления. Задачи и функции диспетчерской службы

### 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.

4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.

## **Практическое занятие 15 (ПЗ -15) Эффективность менеджмента организации (2 часа)**

### 1.Задания для работы

1. Эффективность менеджмента. Уровень эффективности управляемого объекта.
2. Управленческий потенциал. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента.
3. Критерии и показатели эффективности менеджмента. Обобщающие и частные показатели.

### 2.Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос по вопросам практического занятия, обсуждение ответов в группе и (или) тестирование по теме занятия.
2. Заслушивание докладов студентов по вопросам для самостоятельного изучения.
3. Содержание вопросов имеет преимущественно практическую направленность. Их обсуждение способствует выработке навыка у студентов применять те или иные теоретические положения по дисциплине к практическим ситуациям.
4. При подведении итога практического занятия по дисциплине преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов по рассматриваемой теме.

### 3.Результаты и выводы

Осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой, формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, умение анализировать различные источники знаний, готовиться к выступлениям. Способность студента логически верно, аргументировано и ясно строить свою устную речь.