

Федеральное агентство по образованию  
ГОУ ВПО «Нижевартовский государственный гуманитарный университет»  
Центр культурологии  
Кафедра коммерции и менеджмента

**Н.В.Исламова**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие  
для студентов высших учебных заведений**



**Издательство  
Нижевартовского государственного  
гуманитарного университета  
2008**

**ББК 65.291.21**  
**И 87**

Печатается по решению Редакционно-издательского совета  
Нижевартовского государственного гуманитарного университета

Рецензенты:

кафедра менеджмента НОУ ВПО  
«Западно-Сибирский институт финансов и права»  
(зав. кафедрой — кандидат экономических наук, доцент *В.А.Наумов*)  
зав. кафедрой «ОПиСД по экономике»  
филиала ГОУ ВПО «Южно-уральский государственный университет»  
кандидат экономических наук *Н.В.Зяблицкая*

**Исламова Н.В.**

**И 87**     **Менеджмент:** Учебно-методическое пособие для студентов  
высших учебных заведений. — Нижневартовск: Изд-во Нижне-  
варт. гуманит. ун-та, 2008. — 167 с.

**ISBN 978–5–89988–532–7**

В данном учебно-методическом пособии рассмотрены все основные темы программы курса «Менеджмент». Пособие имеет четкую структуру: в каждой теме выделены такие элементы, как краткое содержание темы, содержание и структура семинарских занятий, материалы для подготовки, рекомендуемая литература, задания в тестовой форме и др. Это позволяет наиболее полно раскрыть смысл и содержание исходных понятий, функций и направлений менеджмента.

Содержание пособия позволит студентам высших учебных заведений различных специальностей освоить курс менеджмента в контексте их профессиональной деятельности.

Для студентов специальностей «Документоведение и документационное обеспечение управления», «Связи с общественностью», «Социально-культурный сервис и туризм», «Коммерция».

**ББК 65.291.21**

**ISBN 978–5–89988–532–7**

© Исламова Н.В., 2008  
© Издательство НГГУ, 2008

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях изобилия учебной литературы по курсу «Менеджмент» и отсутствия единой модели изучения данной дисциплины предлагаемое учебно-методическое пособие позволит студенту придерживаться стратегии углубленного изучения теоретических положений по предмету.

Данное учебно-методическое пособие по курсу менеджмента предназначено для наиболее глубокого усвоения дисциплины. Таким образом, работа с материалами пособия позволит студентам:

- осознать роль менеджмента в профессиональной подготовке;
- овладеть основными понятиями менеджмента в управленческой деятельности;
- научиться применять знания и методики менеджмента в образовательном процессе и профессиональной деятельности.

Пособие призвано помочь студентам в освоении теоретического материала. Оно может быть использовано на семинарских и практических занятиях, а также при самостоятельной подготовке студентов.

Содержание учебно-методического пособия четко структурировано: выделены основные разделы курса, определены темы, содержание, формы организации семинарских занятий по курсу. Каждая тема семинарского занятия содержит материалы, служащие основой для закрепления и углубления знаний в области менеджмента. В основе содержания пособия — ведущие идеи и принципы современного знания в области менеджмента, материалы смежных дисциплин, а также новейшие достижения управленческой мысли. Практические занятия включают работу по конспектированию, реферированию первоисточников, а также задания творческого и учебно-исследовательского характера.

В соответствии с содержанием курса предполагается следующая структура практических занятий:

- ключевые понятия темы, подлежащие анализу и усвоению в ходе семинарских занятий;
- план обсуждения, структурированный таким образом, что обсуждение каждого из представленных вопросов ведет к осмыслению и усвоению выделенных понятий;

- индивидуальные задания по изучаемой теме;
- рекомендуемая литература, необходимая как для самостоятельной работы, так и для обсуждения проблем менеджмента, обозначенных в содержании занятия;
- дидактический тренинг, представляющий собой комплекс заданий и ситуаций в рамках рассматриваемой тематики;
- логические задания, предназначенные для более углубленного освоения теоретического материала и дающие возможность соотносить теорию с практикой;
- тестовые задания по теме, позволяющие осуществлять текущий и итоговый контроль в рамках изучаемой дисциплины.

При составлении заданий в тестовой форме использовались материалы лекций, базовых учебных пособий по данному курсу. Тестовые задания могут быть использованы для тематического контроля после изучения конкретной темы, для промежуточного контроля после освоения соответствующего раздела курса, итогового контроля, где возможно комбинирование предлагаемых заданий в несколько вариантов, включающих вопросы и задания, связанные с решением значимых проблем курса.

Цикл лекционных и практических занятий по менеджменту завершается экзаменом.

Учебно-методическое пособие адресовано студентам, обучающимся по специальностям 032001.65 — «Документоведение и документационное обеспечение управления», 080301.65 — «Коммерция», 350400.65 — «Связи с общественностью».

# **Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

## **ТЕМА 1. Становление и эволюция менеджмента как науки**

### **Краткое содержание темы**

Эволюция управленческой мысли. Управление и организации до 1900 г. Становление и развитие управления как науки.

Основные школы управленческой мысли: классическая (административная) школа, школа психологии и человеческих отношений, школа научного управления, школа науки управления (количественная школа). Значение исторического опыта организации систем управления в развитии теории управления.

### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **Цель**

Сформулировать представление о менеджменте в историческом контексте. Отразить роль исторических сил в развитии практики менеджмента.

#### **Ключевые слова**

Научный менеджмент, «школы» менеджмента, история менеджмента, теория управления, Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Э.Мейо, М.П.Фоллет, П.Друкер, системный подход, ситуационный подход, процессный подход.

#### **План обсуждения**

1. История управленческой мысли и возникновение научного менеджмента (Фредерик Уинслоу Тейлор, Лилиан и Фрэнк Гилберты).

2. Классическое направление в менеджменте (Анри Файоль, Генри Эмерсон, Макс Вебер).

3. Школа человеческих отношений в менеджменте (Элтон Мейо, Мари Паркер Фоллет, Дуглас Мак-Грегор).

4. «Синтетические» учения об управлении (Честер Бернанд, Питер Друкер, Игорь Ансофф).

## **Индивидуальные задания**

— Опишите историю возникновения, развития и упадка административно-командной системы управления в России (с 1918 по 1992 гг.).

— Дайте анализ периодизации менеджмента, выскажите свое мнение о проблемах менеджмента и подходах к их решению.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Учебные издания**

*Белокопытов О.И., Панасенко Г.В.* История и культура менеджмента. Красноярск, 2000.

*Белоусов Р.А.* Основные этапы развития теории и практики управления. М., 2000.

*Беркович Д.М.* Формирование науки управления производством. Краткий исторический очерк. М., 1973.

*Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П.* История управленческой мысли. 2-е изд., доп. М., 2001.

*История менеджмента* / Под ред. Д.В.Валового. М., 2001.

*Классики менеджмента: Энциклопедия* / Под ред. М.Уорнера; Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. СПб., 2001.

*Кравченко А.И.* История менеджмента. М., 2004.

*Кравченко А.И.* Классики социологии менеджмента: Ф.Тейлор и А.Гастев. СПб., 1998.

*Маршев В.И.* История управленческой мысли. М., 1987.

*Уткин Э.А.* История менеджмента. М., 2000.

### **Научные издания**

*Научная организация труда двадцатых годов: Сб. документов.* Казань, 1964.

*Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. М., 1991.

*Управление — это наука и искусство* / А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. М., 1992.

*Файоль А.* Общее и промышленное управление. М., 1924.

*Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. М., 1989.

*Форд Г.* Сегодня и завтра. М., 1992.

*Эмерсон Г.* Двенадцать принципов управления. М., 1931.

*Яккока Ли.* Карьера менеджера / Пер. с англ. М., 1972.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Материал по истории развития науки и практики управления рекомендуется изучать по направлениям, «школам» и концепциям менеджмента. Важно учесть, что новые взгляды на проблемы управления возникли вследствие изменений, происходивших в общественном производстве, экономических отношениях и социальной среде. Эволюция взглядов на управление тесным образом связана с открытиями и изобретениями в области техники и технологии, использованием новых источников энергии, возникновением новых сфер человеческой деятельности, расширением международных связей и т.д.

Семинарское занятие по этой теме рекомендуем провести в форме кратких докладов с их последующим обсуждением. Темы докладов можно взять из плана обсуждения. В процессе работы с литературой используйте материал следующей таблицы.

### **НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ. ХРОНОЛОГИЧЕСКАЯ ТАБЛИЦА**

5 тыс. лет до н.э. Шумеры. Письменность, регистрация фактов.

4 тыс. лет до н.э. Древний Египет. Организация, планирование, контроль.

3 тыс. лет до н.э. Древний Египет. Децентрализация в организации управления, письменные запросы, использование рекомендаций «штаба».

2 тыс. лет до н.э. Древний Египет. Централизация в организации управления, ответственность.

1 тыс. лет до н.э. Китай. Признание необходимости организации, планирования, специализации, руководства и контроля.

400 лет до н.э. Сократ. Формулирование принципа универсальности менеджмента.

400 лет до н.э. Ксенофонт. Признание менеджмента как особого вида искусства.

350 лет до н.э. Платон. Формулирование принципа специализации.

325 лет до н.э. Александр Македонский. Создание штаба.

284 год до н.э. Диоклетиан. Делегирование полномочий.

1436 г. Арсенал Венеции. Учет издержек производства. Чеки и балансы для контроля издержек производства, присвоение номеров при инвентаризации, использование метода конвейера, контроль товарных запасов и себестоимости.

1500 г. Томас Мор. Анализ недостатков плохого менеджмента и руководства.

1525 г. Николо Макиавелли. Осознание принципа массового согласия, целеустремленность в организации, определение качеств руководителя.

1725 г. Иван Тихонович Посошков. Диапазон контроля, равномерная нагрузка исполнителей, тестирование, учет, контроль, соблюдение ритмичности трудовых процессов.

1767 г. Адам Смит. Применение принципа специализации к промышленным рабочим, расчет оплаты труда, потребности «экономического» человека.

1790 г. Александр Суворов. Принципы обучения и воспитания воинов. Наука побеждать.

1810 г. Роберт Оуэн. Обобщение личного опыта управления, ответственность за подготовку рабочих.

1848 г. Джон Стюарт Милль. Негативные последствия неравенства в распределении труда наемных рабочих.

1861 г. Карл Маркс. Генезис капитала, процесс труда, рабочий день и его границы, кооперация, разделение труда, формы и системы заработной платы.

1860—1870 гг. Московское высшее техническое училище (ныне МГТУ им. Н.Э.Баумана). Методика рационализации трудовых движений.

1881 г. Джозеф Вартон. Разработка курса предпринимательского менеджмента для колледжа.

1900—1911 гг. Фредерик Уинслоу Тейлор. Разработка основ научного менеджмента. Исследование затрат рабочего времени. Двойная система оплаты работ, место и роль менеджера в функционировании организации.

1900—1907 гг. Макс Вебер. Принципы рациональной бюрократии.

1910 г. Хьюго Манстерберг. Использование психологии в менеджменте.

1916 г. Генри Файоль. Управление как особый вид деятельности: техническая, коммерческая, финансовая, управление. Принципы управления, от которых зависит успех управления.

1927 г. Элтон Мэйо. Основание школы человеческих отношений, основной целью которой является повышение эффективности организации за счет лучшего использования человеческих ресурсов. Мотивы человеческой деятельности, взаимодействие людей в процессе трудовой деятельности.

1930 г. Мери Паркер Фоллет. Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации, групповой подход к решению проблем.

1948 г. Норберт Винер. Упор на системный анализ и теорию информации.

1950 г. Федор Дунаевский. Теория административной емкости, т.е. способности руководить определенным количеством людей.

1960 г. Дуглас Мак-Грегор. Теория «Х» и «Y».

1965 г. Игорь Ансофф. Разработка модели стратегического управления.

1975 г. Генри Минцберг. Десять ролей менеджеров.

1981 г. Генри Кунц и Оливер Доннелл. Исследование системного и ситуационного подходов в управлении.

1985 г. Рон Акофф. Стратегическое планирование развития фирмы.

1986 г. Дэвид Харрингтон. Анализ управления качеством.

1986—1990 гг. Усиление внимания американских и японских менеджеров к организационной культуре.

1990—2000 гг. Новые подходы к определению роли технической и технологической базы современного производства. Демократизация управления.



## ШКОЛА ЧИНОВНИКОВ В ДРЕВНЕМ ЕГИПТЕ

В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовящие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании различных деловых бумаг и сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. В одном из сочинений автор пишет: «Говорят мне, что ты бросаешься в книги, предаешься танцам, и не обращаешь лицо к сельскому хозяйству или к слову божьему?».

В следующем тексте описываются злключения офицера: «У него множество неприятностей. С детства приводят его, чтобы запереть в казарму. Обрати сердце твое, чтобы сделаться писцом, ты будешь управлять людьми».

Высмеивание различных профессий в угоду канцелярской службе являлось действенным приемом воспитания будущих чиновников. Кроме трактатов, восхваляющих чиновничью профессию, будущие египетские управленцы упражнялись в литературном сочинительстве.

Школьные учителя особо следили за моральным обликом будущих чиновников. Высокое призвание и профессия, которые они должны были получить в будущем, обязывали юношей вести достойный образ жизни. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга, выше- и нижестоящими, от кого и через кого принимать письменные доклады. Чиновник древности — это, как правило, человек умный, воспитанный, образованный.

Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попасть туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди.

Советник фараона пятой династии Птахотп (чиновник при дворе фараона) завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь,

блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтян составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твоё жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Хорошая речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь».

Источник: *Тураев Б.А.* История Древнего Востока. Л., 1936. Т. 1. С. 222—223, 321—322.

### Вопросы

1. Что изучалось в древнеегипетской школе чиновников?
2. Чем отличается круг интересов и обучения будущих управленцев в Древнем Египте от того, что изучают нынешние менеджеры в школах бизнеса?
3. Составьте сравнительную характеристику принципов обучения в древнеегипетской школе чиновников и современной школы бизнеса.
4. Какие положительные моменты древнеегипетской школы чиновников можно перенять сегодня?



## ДИДАКТИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

---

### ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

- Выскажите свое мнение о принципах делового человека, сформулированных купеческой гильдией России в 1912 г.:

*Уважай власть;*

*Будь честен и правдив;*

*Уважай право частной собственности;*

*Будь верен слову;*

*Живи по средствам;*

*Будь целеустремленным.*

• Выскажите свое мнение об определении обязанностей менеджера, сформулированных в циркуляре Морского технического комитета России от 29 ноября 1910 г.:

*«Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать вперед соответствующие указания, а поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения».*

• Можно ли считать правильным утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах на приоритеты: от власти труда — к власти разума; от бюрократического управления — к более простым формам; от менеджера — к лидеру; от формализованной власти — к неофициальной силе и влиянию.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

### 1. Подходы к управлению включают:

- А) научное управление; процессный подход; системный подход; поведенческий подход
- Б) подход с позиции школ; системный подход; процессный подход; ситуационный подход
- В) научное управление; административное управление; школа человеческих отношений

### 2. Какая из школ управленческой мысли возникла раньше других:

- А) научного управления
- Б) административно-классическая
- В) человеческих отношений

### 3. Представителями административной школы являются:

- А) М.П.Фолет, Э.Мэйо, А.Маслоу
- Б) А.Файоль, У.Урвик, Д.Муни
- В) Ф.У.Тейлор, Ф. и Л.Гилберт, Г.Форд

**4. Что считается основным элементом ситуационного подхода:**

- А) метод управления
- Б) набор обстоятельств, влияющих на организацию
- В) внешняя среда организации

**5. Согласно процессному подходу связующими процессами в менеджменте являются:**

- А) планирование, организация, мотивация, контроль
- Б) коммуникации и принятие решений
- В) централизация и децентрализация

**6. Какой из подходов рассматривает управление как осуществление набора управленческих функций:**

- А) ситуационный
- Б) системный
- В) функциональный

**7. Что можно назвать основной оптимальной характеристикой школы человеческих отношений:**

- А) перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми
- Б) создание систематизированной теории управления всей организации, выделив управление, как особый вид деятельности
- В) перенос центра тяжести в управлении с отношений между людьми на выполнение задач

**8. Представители какой школы управления рассматривали управление как комплексный процесс и выделяли основные универсальные принципы управления:**

- А) школы научного управления
- Б) школы административного управления
- В) школы человеческих отношений и поведенческих наук

**9. Исследования Ф.У.Тейлора были направлены на:**

- А) рабочего
- Б) руководителя среднего звена
- В) менеджера

**10. Исследования Э.Мэйо были направлены на:**

- А) менеджера
- Б) отношения между людьми
- В) всю организацию

## **ТЕМА 2. Сущность и содержание менеджмента в организации**

### **Краткое содержание темы**

Сущность менеджмента. Содержание понятия «менеджмент». Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Менеджмент как организация управления фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.

Цели, задачи и уровни менеджмента. Классификация целей менеджмента, «дерево целей» и его практическое значение. Миссия организаций. Цель и ценности высшего руководства. Жизненный цикл организации. Менеджер и его задачи. Требования к профессиональной компетенции менеджера.

Общие и отличительные черты американского, европейского и японского менеджмента.

### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **Цель**

Добиться всестороннего глубокого понимания природы и сущности менеджмента как определяющего фактора организационной эффективности.

#### **Ключевые слова**

Менеджмент, менеджер, предпринимательство, объект управления, субъект управления, организация, жизненный цикл организации, социально-техническая система, планирование, мотивация, контроль, принципы менеджмента.

#### **План обсуждения**

1. Сущность менеджмента как науки о хозяйственном управлении. Менеджмент и менеджеры.
2. Организация как объект менеджмента. Жизненный цикл организации.
3. Краткая характеристика функции менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).
4. Современный российский менеджмент и национальная культура.

## **Индивидуальные задания**

- Предпринимательское управление.
- Требования к личности менеджера малого бизнеса.
- Особенности менеджмента в малом бизнесе. Преимущества и недостатки управления малой фирмой.
- Управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Учебные издания**

*Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2002. 416 с.

*Веснин В.Р.* Основы менеджмента. М., 2000. 327 с.

*Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 1999. 289 с.

*Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб., 2003. 832 с.

*Драчева Е.Л.* Менеджмент: Учеб. пособие для студ. 2-е изд., стер. М., 2002. 288 с.

*Кравченко А.И., Кравченко К.А.* Основы менеджмента: управление людьми: Учеб. пособие для студентов. М., 2003. 400 с.

*Менеджмент. 2-е изд. / В.П.Галенко, А.И.Рахманова, О.А.Страхова.* СПб., 2003. 224 с.

*Менеджмент: Теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, А.В.Тихомировой.* М., 2003. 528 с.

*Основы менеджмента: Учебник для вузов / Д.Д.Вачугов, Т.Е.Березкина, Н.А.Кислякова и др.; Под ред. Д.Д.Вачугова.* М., 2001. 367 с.

*Смолкин А.М.* Менеджмент: Основы организации: Учебник. М., 2001. 248 с.

### **Нормативные издания**

*Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями от 06.12.2007 г.)*

*Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изменениями от 01.12.2007 г.)*

*Федеральный закон от 24.06.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями от 18.10.2007 г.).*

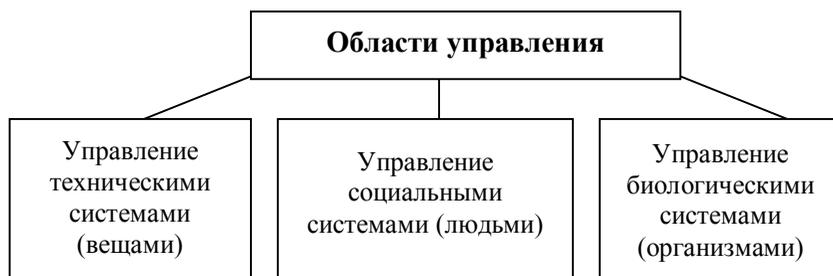


## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

В ходе подготовки к практическому занятию по данной теме необходимо изучить рекомендуемую литературу и уяснить основные категории и понятия менеджмента. В современной литературе по менеджменту встречается более двухсот определений данного понятия, их усвоение осложняется существующим заблуждением: термины «менеджмент» и «управление» рассматриваются как синонимы. Для более прочного усвоения обширного материала по менеджменту следует провести условное разграничение этих понятий.

**Управление** — это сознательное воздействие человека на объекты, процессы, их участников, осуществляемое в целях придания определенной направленности деятельности и получения желаемых результатов.



**Социальное управление** — это воздействие субъектов управления на деятельность людей, объединенных в социальные группы, т.е. управление социальными системами. Таким образом, «менеджмент» есть не что иное, как «социальное управление».

Социальное управление включает в себя два основных подкласса: управление индивидуальной деятельностью человека и управление коллективной (совместной) деятельностью.

Все многообразие определений менеджмента можно свести воедино.

### **МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ**

— интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента рассматривается по стадиям, основным сферам деятельности, функциям управления.

### **МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ**

— самостоятельная область знаний с начала XX в.

Объектом менеджмента как науки является любая сложная социально-техническая система (предприятие, фирма) независимо от сферы деятельности и формы собственности.

Предмет изучения научного менеджмента — наиболее значимые закономерности, свойства, стороны и процессы, связанные с организацией совместной деятельности людей и управлением ею.

### **МЕНЕДЖМЕНТ — это:**

- способ, манера обращения с людьми
- власть и искусство управлять кадрами
- особые умения и административные навыки
- орган управления, административная единица

### **МЕНЕДЖМЕНТ КАК АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ**

— специфический орган (аппарат) управления современной организацией. Главная задача — рациональное использование ресурсов организации для достижения ее целей. В аппарат управления входят руководители, специалисты, служащие.

### **МЕНЕДЖМЕНТ КАК КАТЕГОРИЯ ЛЮДЕЙ**

— определенная категория людей, осуществляющих управление.

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

В зависимости от уровня управления различают высшее, среднее и низовое звено управления.

## Роли руководителя по Генри Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности руководителей
<b>Межличностные роли</b>		
<i>Главный руководитель</i>	Символический глава, выполняющий обязанности правового или социального характера	Церемониалы, действия, предписываемые документацией
<i>Лидер</i>	Отвечает за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор и подготовку работников	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
<i>Связующее звено</i>	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие во внешних совещаниях и другая работа с внешними организациями и лицами
<b>Информационные роли</b>		
<i>Приемник информации</i>	Разыскивает и получает разнообразную информацию специализированного характера и успешно использует ее в интересах своего дела	Обработка всей почты, получение информации
<i>Распространитель информации</i>	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации	Рассылка почты по организациям, передача информации
<i>Представитель</i>	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, выступает в качестве эксперта по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления

<b>Роли, связанные с принятием решений</b>		
<i>Предприниматель</i>	Изыскивает возможности для развития внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию» организации	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации
<i>Устраняющий нарушения</i>	Отвечает за корректировочные действия, когда организация сталкивается с важными и неожиданными нарушениями	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
<i>Распределитель ресурсов</i>	Отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации, фактически принимает или одобряет все значительные решения в организации	Составление графиков, запросы полномочий, программирование работы подчиненных
<i>Ведущий переговоры</i>	Отвечает за представительство организации на всех значительных переговорах	Ведение переговоров

Источник: *Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. N.Y., 1973. P. 93—94.*



**ДИДАКТИЧЕСКИЙ  
ТРЕНИНГ**

## **МЕНЕДЖЕР XXI ВЕКА**

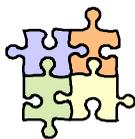
При выполнении данного задания рекомендуется использовать классификацию ролей менеджера (по Г.Минцбергу).

*Шаг 1.* В течение 10—15 минут студенты индивидуально составляют «портрет» менеджера XXI в., принимая во внимание изменения в деловом окружении. (Необходимо указать отличительные, характерные качества, присущие людям данной профессии.

Качества не только должны быть названы, но и «расшифрованы» в терминах, характеризующих поведение менеджера и его отношение к фактам и событиям).

*Шаг II.* В малых группах в течение 20 минут студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» менеджера XXI в.

*Шаг III.* Под руководством преподавателя в течение 15 минут проводится обсуждение и вырабатывается общее видение требований к менеджеру XXI в.



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Приведите примеры, подтверждающие, что менеджмент — это профессия. На конкретных примерах покажите отличия управленческой работы от других видов трудовой деятельности.
- Проанализируйте жизненный цикл известной вам организации.
- Выявите в своей организации (студенческой группе либо ином коллективе) неформальные группы и объясните причины их возникновения. Разработайте сценарий, по которому неформальная организация будет работать на менеджера формальной организации.
- Деятельность каких лиц можно отнести к менеджменту: капитана корабля, министра, участника общего собрания акционеров, преподавателя в студенческой группе, президента компании, руководителя космического полета?



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

### **1. Менеджмент — это:**

- А) управление персоналом организации
- Б) управление производственными процессами организации
- В) управление социально-экономическими системами

**2. Сознательное воздействие человека на процессы и их участников, осуществляемое с целью придания направленности деятельности, — это:**

- А) менеджмент
- Б) управление
- В) социология

**3. Планирование — это:**

- А) контроль за средствами и убытками
- Б) определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка, необходимая для решения задач
- В) план ликвидации ошибочных решений и построение новых

**4. В процесс управления входят такие функции, как:**

- А) организация, прогнозирование, обеспечение, взаимодействие
- Б) управление, организация, обеспечение, утрата
- В) организация, планирование, руководство, контроль, координация

**5. Важным принципом в менеджменте является правильное распределение задач по иерархическим уровням, в соответствии с которым:**

- А) чем выше уровень, тем больше оперативных задач на нем решается
- Б) руководитель является лучшим специалистом по производству
- В) обеспечение ритмичности — задача низового звена

**6. По месту в системе управления организацией менеджеры занимают три уровня. Деятельность менеджеров высшего звена характеризуется масштабностью и сложностью и включает:**

- А) постоянное общение с производственным персоналом
- Б) принятие ключевых решений по стратегии
- В) контроль работы руководителей низового звена

**7. Контроль — это:**

- А) наблюдение за тем, чтобы действия работников точно следовали выбранному организацией курсу и были направлены на достижение поставленных задач, а также внесение необходимых корректив
- Б) использование влияния управленца для мотивации работников с целью достижения конечных результатов деятельности организации
- В) обнаружение ошибок (недочетов) и их исправление

**8. Самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения спроса со стороны и получения прибыли, называется:**

- А) юридическим лицом
- Б) предприятием
- В) предпринимателем

**9. Организация, которая имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать или осуществлять имущественные права и быть истцом и отвечать в суде, называется:**

- А) предприятием
- Б) юридическим лицом
- В) фирмой

**10. Менеджмент создает необходимые организационные условия для синтеза науки, практических навыков и знаний, позволяющих принимать определенные решения, исходя из этого менеджментом является:**

- А) вид деятельности и процесс принятия решений
- Б) аппарат управления
- В) наука и искусство управления

### **ТЕМА 3. Внутренняя и внешняя среда организации**

#### **Краткое содержание темы**

Понятие о внутренних переменных как ситуационных факторах организации. Основные характеристики внутренних переменных организации (цель, структура, задачи, технология, организационная культура и персонал). Взаимосвязь внутренних переменных.

Характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Среда прямого воздействия: поставщики, законодательство и органы государственного управления, потребители, конкуренты, профсоюзы. Среда

косвенного воздействия: научно-технический прогресс (технология), состояние экономики, социокультурные и демографические факторы, политические факторы, международные события.

## **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **Цель**

Отразить роль внешних и внутренних ситуационных факторов в процессе функционирования организации.

### **Ключевые слова**

Внутренние переменные, цель, задачи, люди, технологии, структура, ситуационные факторы, микросреда фирмы, макросреда фирмы, поставщики, конкуренты, посредники, международное окружение фирмы.

### **План обсуждения**

1. Внутренние ситуационные факторы (переменные) организации: цель, задачи, люди, технология, структура.

2. Внешние ситуационные факторы (переменные) организации.

2.1. Среда прямого воздействия и ее влияние на организацию.

2.2. Влияние факторов среды косвенного воздействия на организацию.

3. Международное окружение фирмы.

### **Индивидуальные задания**

- Классификация технологий по Вудворду и Томпсону.
- Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности людей в организации.
- Развитие управления международным бизнесом.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### ***Учебные издания***

Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2002. 416 с.

Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 2000. 327 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1999. 289 с.

Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2003. 832 с.

Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие для студентов. 2-е изд., стер. М., 2002. 288 с.

Кравченко А.И., Кравченко К.А. Основы менеджмента: управление людьми: Учеб. пособие для студентов. М., 2003. 400 с.

Менеджмент. 2-е изд. / В.П.Галенко, А.И.Рахманова, О.А.Страхова. СПб., 2003. 224 с.

Менеджмент: Теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, А.В.Тихомировой. М., 2003. 528 с.

Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д.Вачугов, Т.Е.Березкина, Н.А.Кислякова и др.; Под ред. Д.Д.Вачугова. М., 2001. 367 с.

Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. М., 2001. 248 с.

### **Нормативные издания**

*Федеральный закон* «О государственном регулировании внешнеэкономической деятельности». Принят Государственной думой 15.05.1995 г.



## **МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ**

---

Подготовку к теме «Внешняя и внутренняя среда организации» рекомендуется начать с усвоения основных категории и понятий. При этом необходимо учитывать, что организация как открытая система находится во внешней среде и постоянно испытывает на себе ее влияние. Роль и поведение организации можно понять и объяснить лишь тогда, когда будут выделены условия и факторы, под воздействием которых она формируется и функционирует.

В ходе обсуждения докладов по вопросам семинарского занятия следует обратить внимание на практическую сторону вопроса, показать на конкретных примерах, насколько важны для организации те или иные группы факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на нее.

При изучении внутренних ситуационных факторов (переменных) организации необходимо показать их взаимосвязь, которая графически может быть представлена в виде следующей модели (см. рис. 1).

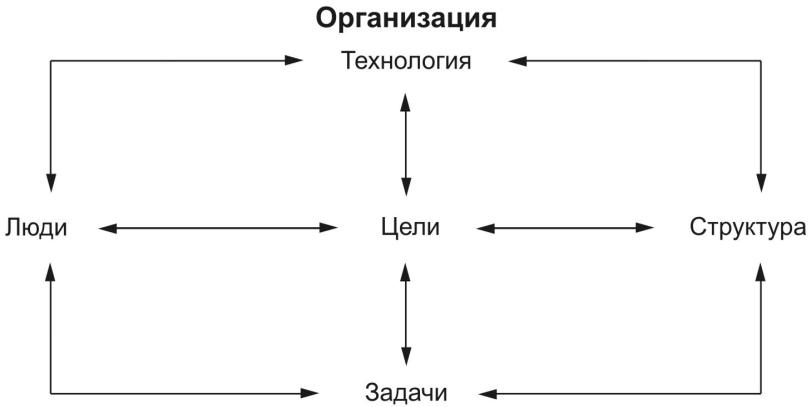


Рис. 1. Взаимосвязь внутренних переменных организации

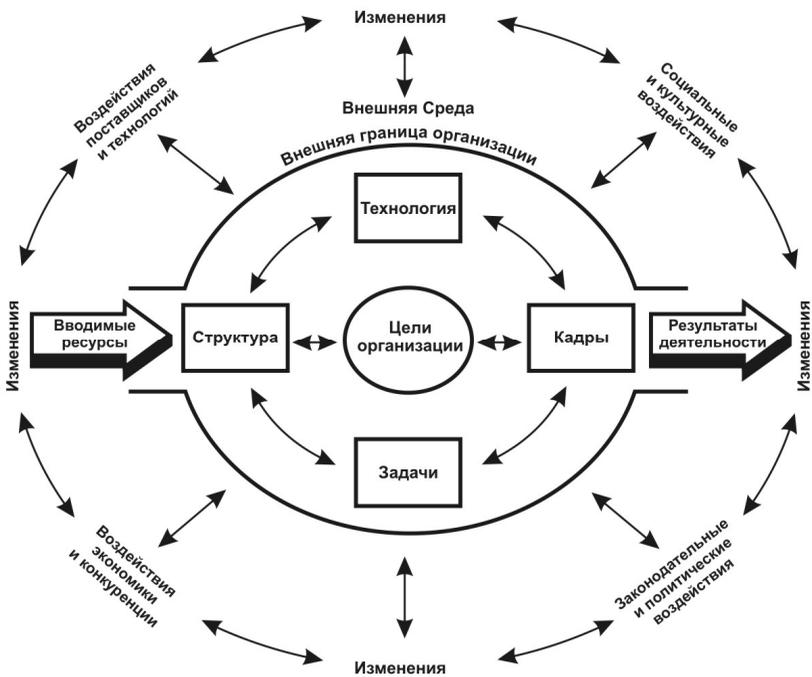


Рис. 2. Влияние внешних факторов на организацию

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависят от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации и так или иначе воздействующие на нее.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Внешняя среда организации многогранна и необъятна, все элементы ее также взаимосвязаны (см. рис. 2).

Внешняя среда организации состоит из двух частей: среды прямого воздействия и среды косвенного воздействия (см. рис. 3).

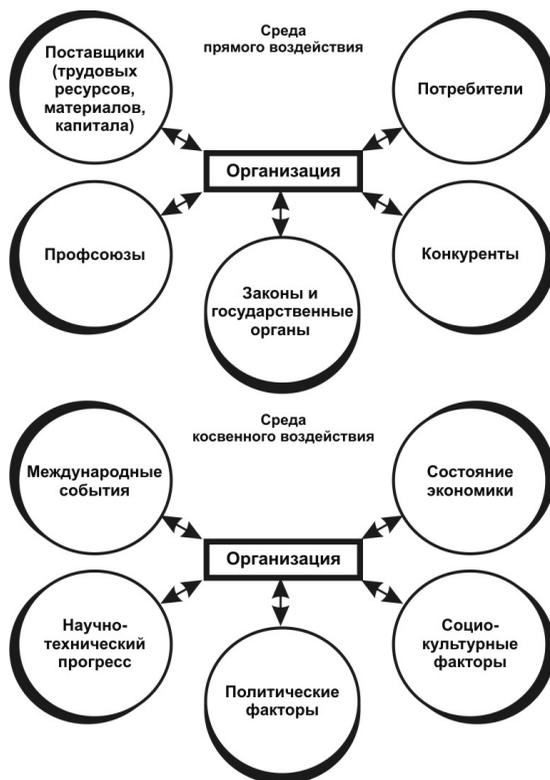


Рис. 3. Внешнее окружение организации



## **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «МЕРЫ ПО ПЕРЕСМОТРУ СОДЕРЖАНИЯ ОДНООБРАЗНОЙ РАБОТЫ»**

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого национального банка Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были не удовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела. Часто поступали жалобы от клиентов задержки писем и ошибки в работе служащих.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. К примеру, в подготовке гарантийного письма задействованы по крайней мере 10 человек, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту на то, что из-за разрозненности заданий они редко понимали общий смысл своей работы. При этом они чувствовали, что раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Работники были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из тех, которые выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый национальный банк Чикаго

смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

### **Вопросы**

1. Как можно охарактеризовать задачи отдела гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?



## **ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ**

---

- Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют известная вам организация (например, университет).
- Покажите разницу между деловым и фоновым окружением организации.
- Представьте свое видение организации будущего и обоснуйте его.
- Российской компании необходимо заключить договор о поставке продукции японской фирмы. Какие требования должны быть соблюдены, чтобы договор был подписан?
- Какие мероприятия должна осуществить организация, желающая постоянно быть востребованной на рынке товаров и услуг, в условиях изменяющейся внешней среды?



## **ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

---

### **1. Внешняя среда — это:**

А) совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы

Б) комплекс факторов, оказываемых непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании

В) среда, в которой работают менеджеры, включающая в себя корпоративную культуру, организационную структуру, технологию производства и все принадлежащие компании здания и сооружения, машины и оборудование

**2. Какие из перечисленных факторов не являются составляющими среды косвенного воздействия:**

А) научно-технический прогресс

Б) профсоюзы

В) политика

**3. Какие из перечисленных факторов являются составляющими среды прямого воздействия:**

А) конкуренты

Б) потребители

В) профсоюзы

**4. Чем характеризуется внешняя среда:**

А) постоянством

Б) сложностью

В) неопределенностью

**5. В соответствии с системным подходом организации — это:**

А) открытые системы

Б) элементы, связанные воедино

В) значимые ситуационные факторы

**6. Основной характеристикой организации как открытой системы является:**

А) обмен ресурсами с внешней средой

Б) сильное лидерство

В) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения

**7. К внутренней среде организации относятся:**

А) цели, задачи, структура

Б) технологии, люди

В) результаты деятельности

**8. Какая среда воздействия на организацию является наиболее сложной:**

- А) прямого воздействия
- Б) косвенного воздействия
- В) международного окружения

**9. К факторам международной среды относятся:**

- А) экономика
- Б) инвестиции иностранных предпринимателей
- В) законы и государственное регулирование

**10. Приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды — это:**

- А) подвижность
- Б) адаптация
- В) привыкание

## **Раздел II. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **ТЕМА 4. Коммуникации и управленческая информация**

#### **Краткое содержание темы**

Коммуникации между организацией и ее средой. Межуровневые информационные коммуникации в организациях. Неформальные коммуникации. Коммуникационный процесс. Межличностные коммуникации. Семантические барьеры и невербальные преграды. Значение обратной связи в организации межличностного обмена информацией. Методы преодоления коммуникационных барьеров.

#### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

##### **Цель**

Обосновать роль и значение информации в управленческой деятельности. Показать влияние коммуникационного процесса на эффективность организации.

##### **Ключевые слова**

Информация, коммуникации, коммуникационный процесс, организационные коммуникации, нисходящие и восходящие коммуникации, коммуникационная сеть, коммуникационный стиль, информационный обмен, информационные системы, деловое общение.

##### **План обсуждения**

1. Соотношение понятий «коммуникация» и «информация». Сущность управленческой информации.
2. Коммуникации организации: характеристика, виды, преимущества и недостатки.
3. Структура и этапы коммуникационного процесса. Коммуникационные стили и сети.
4. Деловое общение: значение, формы и организация.

## Индивидуальные задания

- Охарактеризуйте составные элементы организации (технологии) общения.
- Опишите основные этапы организации проведения делового совещания.
- Методы ведения деловых переговоров и условия их эффективности.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Учебные издания

- Богомолова И.Н.* Массовая коммуникация и общение. М., 2000.  
*Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент. СПб., 1999.  
*Ваядовска Э.М.* Компетентность в общении. М., 1999.  
*Дебольский М.А.* Психология делового общения. М., 2001.  
*Короленок Г.А.* Деловые переговоры. Минск, 1999.  
*Омаров А.М.* Управление: искусство общения. М., 2002.  
*Шейнов В.П.* Как управлять другими. Минск, 1999.

### Нормативные издания

- Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации».*  
*Ковалева Н.Н., Холодная Е.В.* Комментарии к ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации» // Консультационно-правовая система «Гарант». 2007.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Владение информацией, полной и достоверной, является одним из главных условий успешной деятельности руководителя. Отсутствие информации или ее искажение может иметь негативные последствия.

Даже в простейших формах поиска, изучения и применения информации встречаются некоторые затруднения. Чтобы не запутаться в частных вопросах, информацию, которой вы располагаете, приведите в определенную систему, выявите наиболее общие, принципиальные вопросы.

При подготовке используйте представленный ниже материал.  
 Коммуникация и информация — разные, но взаимосвязанные понятия.

**Коммуникация** включает и то, что передается, и то, как передается.

**Информация** — это сведения о каком-либо явлении.

При движении от отправителя к получателю в коммуникационном процессе информация проходит ряд этапов и стадий (см. рис. 3).



Рис. 3. Этапы и стадии коммуникации

Способы получения информации зависят от двух причин: а) характера информации и б) вида информации и возможностей, которыми располагают отправитель и получатель информации. На современных предприятиях все большее применение находят технические способы передачи и получения информации — телефон, факс, компьютер. В связи с обилием информации и многообразием способов ее распространения выделяются такие понятия, как «коммуникационная сеть» и «коммуникационный стиль».

**Коммуникационная сеть** — это соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

**Коммуникационный стиль** — это способ, с помощью которого строятся коммуникационные связи и взаимодействие субъектов и объектов информации.

В процессе занятия студентам необходимо определить для своего учреждения систему коммуникаций, объем, сроки и ответственных за сбор, обработку и передачу информации. Затем нужно выявить роль и значение информации в принятии управленческих решений.



**ДИДАКТИЧЕСКИЙ  
ТРЕНИНГ**

---

## **1. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «СМИРНОВ И К<sup>о</sup>»**

Жанна Смирнова, получив университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент», сразу включилась в работу компании своего отца. Ее отец Борис Смирнов — владелец и президент компании «Смирнов и К<sup>о</sup>», которую в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца, их умение покупать и продавать женскую одежду способствовали расширению бизнеса. Начиналась компания с одного магазина в центре Москвы, а в настоящее время это сеть из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Управленческий стиль Бориса Смирнова, по сути, был продолжением стиля его отца. Он старался быть в курсе всех деталей

по закупке, рекламе и управлению магазинами. Менеджеры его магазинов встречались с ним один раз в две недели в Москве. Между встречами Борис 2—3 дня в неделю уделял посещению своих магазинов и работе с менеджерами.

Однако главной заботой владельца компании было то, как люди взаимодействуют и какова их мотивация к работе. Он отмечал, что на проводимых им заседаниях все его менеджеры и специалисты слушают его внимательно. Однако суждения, которые они высказывали, заставляли задуматься: слышат ли они его или просто делают вид, что внимательно слушают. Он часто сам приводил в порядок документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники собирались вступить в профсоюз. Кроме того, ему стало известно, что многие работники, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается сделать его компания, и уверены, что они могли бы поставить дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Борисом. Сам Борис чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу, не проявляя творчества, изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит то, что происходит в компании. Очевидно, это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете, и слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Может быть, ты сможешь мне? Что бы ты могла мне предложить?».

### **Вопросы**

1. Как специфика бизнеса данной компании определяла политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникаций с подчиненными преимущественно использовал Борис Смирнов?

4. На каком этапе коммуникационного процесса у Бориса Смирнова происходил сбой?

5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какими мерами их можно было бы устранить?

6. Какие коммуникационные сети использовались Борисом Смирновым во взаимодействии с подчиненными?

7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Борис Смирнов в общении с подчиненными?

8. Какие невербальные формы коммуникации использовались Борисом Смирновым и были ли они эффективны?

9. Как бы вы на месте Жанны ответили отцу?

## **2. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «АВИАКОМПАНИЯ "АЛЬФА"»**

Авиакомпания «Альфа» осуществляет пассажирские и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают, соответственно, вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летной эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок.

### **Задание**

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с указанной организационной структурой.

Для решения проблемы необходимо:

— определить информационные потоки;

— выделить восходящие и нисходящие коммуникации;

- схематично изобразить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации руководитель—подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- сформировать цепь обратной связи;
- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
- выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу.

### **3. КАК ПИСАТЬ ТАК, ЧТОБЫ БЫЛО ЛЕГКО ЧИТАТЬ**

Для того чтобы облегчить задачу читателя, используйте в текстах простые и знакомые всем слова и фразы (например: «улучшить» вместо «повысить качество»).

Если ваш стиль не предполагает иного, используйте личные местоимения, такие как «вы» и «мы», которые помогут получателю определить свою связь с сообщением.

Используйте иллюстрации, примеры и диаграммы. Помните, что «один рисунок стоит тысячи слов».

Если вы хотите сделать ваши мысли понятными, пользуйтесь короткими предложениями и абзацами. Избегайте лишних союзов.

Применяйте активные глаголы, такие как «Менеджер решил...» вместо «Менеджер пришел к выводу, что...».

Используйте только необходимые слова. Например, в предложении «Плохие погодные условия послужили помехой моей поездке» слово условия не является необходимым, а послужили помехой лучше сократить. Скажите просто: «Плохая погода помешала моей поездке».

Четко структурируйте текст. Для того чтобы продемонстрировать, что вы следуете плану, используйте заголовки и подзаголовки; чтобы привлечь внимание читателя к мысли, которую вы считаете наиболее важной, применяйте выделения (например, подчеркивание или *курсив*).

## Задание

С учетом приведенных выше правил переработайте следующий текст так, чтобы он стал легче для восприятия, при этом в исправленном варианте должно быть не более 33 слов.

Существует определенная вероятность того, что в недалеком будущем деятельность нашей компании несколько расширится. По некоторым оценкам, довольно много улучшений могут быть отнесены к некоторым отраслям промышленности и торговли, активность которых с наступлением более теплой погоды возрастает. Другими словами, это будет вызвано в основном сезонными факторами, которые всегда являются общим базисом увеличения и падения национальной экономической деятельности, и хотя мы не отмечаем каких-то положительных сдвигов в основных условиях хозяйственной жизни, общая ситуация в бизнесе все же значительно лучше, чем можно было ожидать по пессимистическим экономическим предсказаниям. В соответствии с обширными материалами, накопленными в Бюро статистики труда, общий уровень безработицы в апреле оказался значительно ниже показателя 4,5 млн. человек, достигнутого в течение марта, а отмеченная тенденция снижения заявок на получение пособия по безработице позволяет предположить, что общий уровень национальной безработицы, возможно, несколько ниже 3 млн.

(133 слова. Рейтинг читабельности по Р.Флешу: *Очень трудно*).



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Составьте идеальную модель общения (с любым собеседником). Определите последовательность следующих действий:
  - построение контакта и налаживание отношений доверия;
  - привлечение внимания;
  - аргументация.
- Перечислите особенности восприятия устной информации. Почему возникают слухи и дезинформация?

- Определите и дайте описание структур коммуникации в вашем коллективе.
- Составьте рассказ на тему «Коммуникации в менеджменте», находясь в роли: а) сказочника; б) бизнесмена; в) писателя-фантаста; г) рабочего; д) научного сотрудника.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

### **1. Коммуникативный процесс — это:**

- А) процесс обмена информацией
- Б) обмен информацией между двумя или более людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации
- В) обратная связь при функционировании информации

### **2. Для осуществления процесса коммуникации необходимы и достаточны следующие четыре элемента:**

- А) отправитель, кодировка, получатель, канал
- Б) сообщение, канал, декодировка, получатель
- В) отправитель, получатель, канал, сообщение

### **3. Лучшим механизмом обратной связи, позволяющим верхним слоям оценить эффективность этих коммуникаций и функционирование организации в целом, являются:**

- А) внешние коммуникации
- Б) нисходящие коммуникации
- В) восходящие коммуникации

### **4. Главная мотивирующая причина каких коммуникаций состоит в необходимости управлять поведением и направлять работников, стоящих на более низких уровнях:**

- А) внешних коммуникаций
- Б) нисходящих коммуникаций
- В) восходящих коммуникаций

### **5. Можно привести следующие примеры средств, используемых для коммуникаций:**

- А) циркуляры, документация

- Б) дискуссии, видеозаписи
- В) газетные статьи

**6. Ученые отмечают, что обмен информацией в организации можно улучшить путем:**

- А) регулирования информационных потоков
- Б) правильного формулирования сообщения
- В) создания системы обратной связи

**7. По критерию отношения к границам организации коммуникации могут быть:**

- А) внешними и внутренними
- Б) нисходящими и восходящими
- В) вертикальными и горизонтальными

**8. По направленности коммуникации можно классифицировать на:**

- А) внешние и внутренние
- Б) нисходящие и восходящие
- В) горизонтальные и вертикальные

**9. Коммуникации между лицами одинакового статуса или уровня иерархии — это:**

- А) вертикальные
- Б) горизонтальные
- В) нисходящие

**10. Документированность, письменность или регламентированность свойственна:**

- А) неформальным коммуникациям
- Б) электронным коммуникациям
- В) формальным коммуникациям

## **ТЕМА 5. Принятие управленческих решений**

### **Краткое содержание темы**

Сущность процесса принятия решений. Алгоритмы принятия решений при различных типах менеджмента (традиционном, ситуационном, системном, социально-этическом, стабилизационном).

Модели и методы принятия решений. Критерии эффективности принятия решений.

## **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **Цель**

Выявить универсальную модель принятия управленческого решения, обеспечивающую эффективное функционирование предприятия.

### **Ключевые слова**

Управленческое решение, управленческая проблема, диагностика, «мозговой штурм», метод Дельфы, синектика, анализ проблем, альтернативы, модели, ограничения, оценка, эффективность решения.

### **План обсуждения**

1. Природа и характеристика управленческого решения.
2. Модели принятия управленческих решений.
3. Процесс принятия управленческого решения: характеристика основных этапов.
4. Методы принятия управленческих решений.

### **Индивидуальные задания**

- Индивидуальность стилей принятия решений.
- Организация контроля за выполнением управленческих решений.
- Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
- Факторы эффективности управленческих решений.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### ***Учебные издания***

*Акулич И.Л.* Принятие решений и проектирование систем управления. Рига, 1999.

*Ахутдинов Р.А.* Разработка управленческого решения. М., 2001.

*Евланов Л.Г.* Теория и практика принятия решений. М., 2000.

*Китов Е.И.* Психологические особенности управленческих решений. М., 1999.

*Рейлян Я.Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. М., 2000.

*Шатино Д.И.* Принятие решений в системе организационного управления. М., 2001.

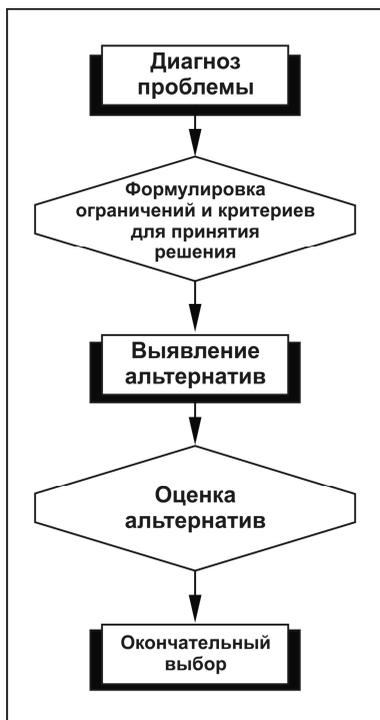


## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

В практической работе менеджер постоянно решает возникающие проблемы и в результате принимает управленческие решения. В зависимости от личности руководителя и влияния различных факторов характер решений может быть различным.

В менеджменте существует множество теорий, рассматривающих процесс принятия управленческих решений как ряд взаимосвязанных стадий (см. рис. 4).



**Рис. 4. Этапы принятия управленческого решения**

Первый этап — диагностирование сложной проблемы, т.е. осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга.

На втором этапе формулируются ограничения, которые варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам и др.

На третьем этапе происходит формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей.

Четвертый этап — это оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны — яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор и принять окончательное решение сравнительно просто.



Рис. 5. Реализация и оценка — фазы, следующие за принятием решения

Согласно рисунку 5 процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть *реализовано*. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кто в нем заинтересован. Тем не менее, признание решения редко происходит автоматически, даже если оно явно хорошее.

Управленческой наукой разработаны наиболее общие требования к методам решения проблем. К ним относятся: практическая применимость, экономичность, точность исполнения, возможные ошибки, недопустимость принятия нескольких противоречащих решений по одному вопросу, постоянный контроль за ходом выполнения решения.



## **1. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ»**

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет. Упражнение сначала выполняется индивидуально (в течение 10 мин.), а затем в малых группах (15 мин.). При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров. В малых группах должно обсуждаться различие между запрограммированными и незапрограммированными решениями, и в каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть участников не согласится с одним из решений. В заключение проводится обсуждение групповых результатов и подводятся итоги.

*Список решений:*

- 1) Заведующий принимает на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, проводящей сложную техническую продукцию.
- 2) Мастер разъясняет рабочим суть задания, которое необходимо выполнить в течение дня.
- 3) Финансовый директор определяет размер дивидендов, которые должны выплачиваться акционерам на девятый год последовательной успешной деятельности компании.
- 4) Начальник принимает решение о возможности официального отсутствия подчиненного на рабочем месте.
- 5) Члены правления выбирают место для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
- 6) Руководитель дает согласие на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
- 7) Начальник дает согласие на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

8) Авторы учебника выбирают печатное издание для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

9) Правление компании выбирает место для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

## **2. ПРИНЦИП ПАРЕТО**

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной группы или множества групп отдельные ее малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% прибыли и наоборот;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь и наоборот;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80:20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру нецелесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов сообразно с их значением.

### **Задание**

Как можно использовать принцип Парето в практической работе российского менеджера? Обоснуйте свои предложения.

## **3. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ПРИНЯТИЕ СЛОЖНОГО РЕШЕНИЯ»**

Николай проработав в страховой фирме около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он достиг высокого уровня профессионализма, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. В целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц демонстративно отказалась принять нового руководителя.

### Задания

1. Какие действия следует предпринять Николаю для урегулирования данной ситуации?
2. В рамках какого стиля управления Николай начал принимать решения?



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Приведите пример из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем решения по одной из известных вам моделей.
- «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?
- Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику «мозговой атаки» и метода Дельфы.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

**1. Какой из признаков не относится к запрограммированным решениям:**

- А) ограниченное число возможных альтернатив
- Б) результат реализации определенной последовательности действий
- В) новые, внутренне не структурированные ситуации

## **2. Интуитивное решение характеризуется:**

- А) знаниями и опытом руководителя
- Б) пониманием ситуации
- В) ощущением правильности выбора

## **3. Управленческие решения могут быть основаны на:**

- А) интуиции лица, принимающего решение
- Б) прежнем опыте и знаниях лица, принимающего решение
- В) рациональном процессе, включающем диагностику, выбор ограниченных критериев, анализ возможных альтернатив и последующий выбор наилучшей из них

## **4. К основным этапам процесса принятия решения относятся:**

- А) диагностика проблемы, формулирование ограничений и критериев выбора, определение, оценка и выбор альтернатив
- Б) выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий
- В) установление целей, анализ ситуации, принятие решений

## **5. Среда принятия решений включает в себя:**

- А) условия неопределенности
- Б) условия риска
- В) условия определенности

## **6. К основным типам моделей принятия решений относят:**

- А) физические, аналоговые, математические
- Б) сложные, простые, экспериментальные
- В) интуитивные, рациональные, опытные

## **7. Дерево решений как один из основных методов принятия решений, использующийся в сложных ситуациях, предполагает:**

- А) схематическое представление проблемы
- Б) сбор мнений о проблеме различных специалистов
- В) использование рейтинговых оценок

## **8. Метод прогнозирования, построенный на информации, полученный из газет, бюллетеней, теле- и радиопередач, будет:**

- А) неформальным
- Б) качественным
- В) количественным

**9. Какие из перечисленных факторов влияют на процесс принятия организационных решений:**

- А) информационные ограничения
- Б) личностные оценки руководителя
- В) негативные последствия

**10. Эффективность управленческих решений является одной из ключевых характеристик успешного менеджмента. Для достижения наилучших результатов в процессе принятия организационных решений современные руководители применяют следующие средства:**

- А) делегируют как можно больше полномочий
- Б) принимают коллегиальные решения
- В) централизуют процесс управления

## **Раздел III. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **ТЕМА 6. Планирование в системе менеджмента**

#### **Краткое содержание темы**

Элементы и основные понятия функции «планирование». Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Бизнес-план.

Прогнозирование как основной элемент планирования. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана. Планирование и успех организации.

#### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

##### **Цель**

Определить сущность и роль планирования как основной функции управления в системе менеджмента.

##### **Ключевые слова**

Планирование, стратегия, бизнес-план, прогнозирование, прогноз, тактика, стратегический план, план-график, внутрифирменное планирование, сменно-суточное задание, оперативное управление, диспетчеризация.

##### **План обсуждения**

1. Сущность, функции, выгоды и виды планирования.
2. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Бизнес-план.
3. Прогнозирование как основной элемент планирования.
4. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана. Планирование и успех организации.

##### **Индивидуальные задания**

- Типы стратегических альтернатив.
- Выбор стратегии. Оценка стратегического плана.
- Тактика, политика, процедуры, правила.
- Контроль за выполнением стратегии.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### **Учебные издания**

*Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2002. 416 с. Гл. 1. Менеджмент: основные понятия. С. 50—51.

*Вачугов Д.Д.* Основы менеджмента. М., 2001. 367 с. Ч. II. Процесс управления организацией. Гл. 16. Планирование деятельности организации. С. 219—234.

*Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб., 2003. 832 с. Ч. III. Планирование. Гл. 7. Постановка целей и планирование в организации. С. 210—237.

*Драчева Е.Л.* Менеджмент. М., 2002. 288 с. Гл. 3. Процесс управления; Гл. 4. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. С. 71—76, 87—115.

*Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. М., 2005. 336 с. Гл. 1. Функции и принципы менеджмента. С. 67—70.

*Кравченко А.И., Кравченко К.А.* Основы менеджмента: управление людьми. М., 2003. 400 с. Гл. 4. Современный менеджмент. С. 82—88.

*Кузин Б.И., Юрьев В.Н.* Методы и модели управления фирмой. СПб., 2001. 432 с. Гл. 6. Планирование в маркетинговой деятельности. С. 96—112.

*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1991. 492 с. Гл. 9. Стратегическое планирование; Гл. 10. Планирование. С. 180—217.

*Пивоваров С.Э.* Международный менеджмент. СПб., 2002. 576 с. Гл. 5. Стратегическое планирование в международной фирме. С. 182—267.

*Поршнев А.Г., Разу М.Л.* Менеджмент: теория и практика в России. М., 2003. 528 с. Гл. 4. Функции современного менеджмента. С. 88—90.

*Тесленко И.Б., Федин С.В.* Менеджмент. М., 2005. 64 с. Гл. 5. Учимся планировать. С. 33—38.

### **Научные издания**

*Аткина Н.А.* Стратегическое планирование и использование потенциала предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 3—13.

*Воробьев А.Д.* Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 1. С. 138—142.

*Лаева Т.В.* Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 56.

Логинов П.П. Стратегическая оценка текущего планирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 3. С. 35.

Мамонов В.И., Мамонов Е.В. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 13.

Тимофеев А.В. Совершенствование планирования персонала — условие развития промышленности компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 34. С. 130—135.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Основная цель планирования состоит в том, чтобы найти оптимальный вариант решения задач, стоящих перед организацией.

Планирование предполагает принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития различных частей организации, их согласование и интегрирование в интересах наиболее полного использования ее потенциала и оптимизации конечного результата. В частности, речь идет:

— о постановке целей и задач, выработке стратегий (в том числе и чрезвычайных), стандартов деятельности организации и ее подразделений на предстоящий период;

— о распределении и перераспределении ресурсов в соответствии со складывающейся внешней и внутренней ситуацией;

— об определении последовательности действий по переводу организации в новое желаемое состояние;

— о создании координационных механизмов.

В принятии таких решений состоит процесс планирования *в широком смысле*; в узком смысле планированием является составление специальных документов — планов, опирающихся на прогнозы развития организации и создающих основу для конкретных действий на всех ее уровнях.

Существует три основных типа планов.

Во-первых, *планы-цели*, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов. Эти характеристики

согласовываются и ранжируются, но не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами.

Такого рода планы используются при больших сроках либо при принципиальной непредсказуемости конкретных событий.

Во-вторых, *планы для повторяющихся действий*, предписывающие их сроки и порядок осуществления. Обычно для стандартных, регулярно повторяющихся видов деятельности предусматривают «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Примером подобного плана является железнодорожное или учебное расписание.

В-третьих, *планы для неповторяющихся действий*, создаваемые для решения специфических проблем организации. Такие планы могут иметь вид программ, бюджетов поступления и распределения ресурсов и проч.

По *срокам выполнения* планы принято делить на три категории:

— *долгосрочные* (свыше 5 лет), относящиеся, как правило, к категории планов-целей;

— *среднесрочные* (от 1 года до 5 лет), в основном выполняемые в виде программ;

— *краткосрочные* (до 1 года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и др.

В основе разработки планов находится *прогноз*, т.е. система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

Выделяют следующие виды прогнозов:

1) *по функциональному назначению*:

— прогнозы будущих состояний организации при различных вариантах внешних воздействий;

— прогноз путей достижения цели (программный);

— прогноз возможных проблемных ситуаций;

— прогноз возможных последствий принимаемых решений;

— прогноз состояния среды;

2) *по содержанию* — научно-технические, экономические (финансовые, рыночные и т.п.), военно-политические и др.;

3) *по периоду*: оперативные (до 1 месяца), краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (до 5 лет), долгосрочные (более 5 лет);

4) *по степени надежности* (вероятность наступления предсказанного события при заданных условиях в пределах установленных допусков).

Надежность прогноза зависит от сроков, новизны, сложности, темпов изменения системы. В краткосрочных прогнозах (в пределах года) допускается 3—5% ошибок, в долгосрочных (в пределах 15 лет) — 40—60%.

Интервальный прогноз представляет собойвилку значений «от» и «до», ширина которой прямо пропорциональна вероятности его исполнения.

В настоящее время существует более 150 методов прогнозирования, но все они крайне субъективны и ни один не является универсальным. Поэтому прогнозы дополняются определенными *допущениями* о том, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе.

Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта или возможным последствиям сделанного выбора, получило название *прогнозного сценария*.

В зависимости от срока действия планы подразделяются на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, а по преследуемым целям — на стратегические, тактические и оперативные (хотя границы между ними весьма условны).

Долгосрочные и среднесрочные планы объединяются в категорию перспективных, разрабатываемых на период свыше одного года.

В рамках долгосрочных планов (5—10 и более лет) создается концепция развития фирмы на перспективу. Она предусматривает решение таких проблем, как определение темпов роста; выбор сфер деятельности, новых поколений продукции и услуг, направлений диверсификации, путей сохранения или улучшения позиций на рынке, максимизации прибыли; расширение экспорта, развитие НИР, увеличение потенциала (на основе технического перевооружения, реконструкции) и проч.

Долгосрочные планы обычно разрабатываются в виде набора целей, целевых комплексных программ, стратегических планов и т.п.

Задачи, обозначенные в них преимущественно в качественных положениях, конкретизируются по срокам, ресурсам, исполнителям в *среднесрочных планах* (составляются на срок от 1 года до 5 лет) в количественных показателях (в том числе финансовых).

Таким образом, среднесрочные планы являются проекцией долгосрочных на ближайшие годы, детализируя их интервальные показатели в точечные; более агрегированные — в менее агрегированные.

Посредством таких планов происходит определение *шагов, которые необходимо предпринять в будущем* для достижения целей организации (получения заданного объема продукции, прибыли и т.п.).

Однако нарастание неопределенности ситуации, когда точно расписать необходимые действия даже на сравнительно близкую перспективу оказалось затруднительно, продемонстрировало низкую эффективность традиционного подхода.

Способом частичного ослабления или преодоления их влияния и является переход к *стратегическому планированию*, особенностью которого является привязка не к конкретному временному горизонту, а к перспективным направлениям развития.

Сегодня стратегическое планирование выполняет следующие функции:

- поддерживает у менеджеров и персонала ориентированный на будущее образ мышления и поведения;
- обеспечивает формирование и реализацию политики в области маркетинга;
- создает предпосылки стратегического контроля;
- придает единство управленческим процессам в различных сферах деятельности организации;
- ослабляет бюрократические тенденции.

*Стратегические планы* отражают *сегодняшние шаги* фирмы, направленные на формирование ее потенциала и обеспечение условий выживания.

Основу разработки стратегических планов составляют глубокий анализ основных тенденций, угроз и возможностей, которые существуют (могут появиться) во внешнем окружении фирмы, и всесторонний прогноз их будущего изменения.

Основными методами создания стратегических планов (обычно от будущего к настоящему) являются построение «дерева» целей, разработка альтернативных сценариев и ситуационных моделей; экспертные и матричные оценки варианта хозяйственного поведения и др.

Стандартный стратегический план включает следующие элементы:

- предположение о будущих тенденциях развития, характере конкуренции, изменениях внешней среды;
- описание сильных и слабых сторон самой фирмы;
- формулировку миссии, важнейших целей, общей стратегии;
- составление плана действий по созданию конкурентных преимуществ;
- описание функциональных стратегий и стратегий на случай чрезвычайных обстоятельств для таких сфер, как производство, НИОКР, маркетинг, сбыт, финансы, кадры;
- расчет ресурсов, необходимых для реализации стратегий и планов, их источников и способов привлечения;
- оценку вероятности стратегического успеха, график основных мероприятий.

В настоящее время в странах Запада в рамках стратегического планирования составляется несколько основных видов планов:

1) *суммативный* (главный стратегический) план содержит перечень основных целей фирмы, направлений будущей деятельности, рынков сбыта, оценку желательных темпов роста, уровня прибыльности и проч.;

2) *функциональные* планы (разрабатываемые на основе суммативного) отражают развитие отдельных перспективных направлений деятельности организации, что позволяет оптимизировать материальные, финансовые и трудовые ресурсы;

3) *экономические* планы крупных подразделений (конкретизируют суммативный план в показателях прибыли, рентабельности, объема инвестиций, доли рынка и т.п.).

В то же время стратегические планы во многом формальны, негибки, оторваны от жизни, не учитывают возможный риск. Поэтому они рассматриваются, скорее, как способ выражения философии организации, а не как основа для реальных действий.



## 1. ДЕЛОВАЯ ИГРА «БИЗНЕС-ПЛАН»

Из состава слушателей назначается комиссия (3—5 человек) для оценки результатов докладов по проектам бизнес-плана. Каждому из слушателей отводится 7—10 минут для краткого сообщения о структуре, предназначении и главных направлениях стратегии фирмы и организации управления производством и персоналом, а также для ответов на вопросы.

Комиссия и преподаватель при оценке работы слушателя руководствуются предложенной типовой методикой разработки бизнес-плана, а также такими критериями, как оригинальность, наглядность (оформление), умение провести презентацию, наличие всех разделов бизнес-плана, реальность (применение на практике). По каждому критерию членами комиссии выставляется оценка (от 5 до 1 балла). Победителем признается участник, в сумме набравший большее количество баллов.

Участникам конкурса необходимо разработать бизнес-план по следующей структуре.

1) Титульный лист. Здесь должны быть указаны название и адрес предприятия, Ф.И.О. директора, имена учредителей, суть проекта (3—5 предложений), стоимость проекта (затраты на строительство, аренду) и источники средств (акции, займы, субсидии), заявление о коммерческой тайне.

2) Резюме проекта (выгодность, сущность проекта создания предприятия, необходимые средства для осуществления дела, вывод, содержащий обоснование успешности фирмы).

3) Анализ положения дел в отрасли (характер отрасли: развивающаяся, стабильная или стагнирующая). Определение потребности в товаре или услуге примерно на 5 лет, определение основных конкурентов и конкурентов, производящих аналоги продукта.

4) Сущность проекта (описание товара или услуги, сведения о патентах, отличие товара (услуги) от импортного, перспективы экспорта, место размещения предприятия, транспортная схема,

общая потребность в кадрах, сведения о партнерах, аргументы, обосновывающие успех дела).

5) Производственный план (требования к организации производства, состав оборудования, поставщики, сырье и материалы, себестоимость производимого продукта, экологическая и техническая безопасность).

6) План маркетинга («портрет» потенциального потребителя, факторы, определяющие спрос (доходы населения, уровень жизни), организация сбыта с указанием торговых организаций, организация рекламы и затраты на нее).

7) Организационный план (здесь должны быть указаны форма собственности, организационно-правовая форма предприятия, перечислены члены совета директоров, тот, кто имеет право подписи финансовых документов, определена организационная структура управления предприятием).

8) Риск проекта (факторы риска: политический, социальный, финансово-экономический, технический; мероприятия, минимизирующие отрицательное воздействие риска).

9) Финансовый план (прогноз объема продаж, баланс доходов и расходов, определение срока окупаемости проекта — периода времени, когда величина накопления чистой прибыли будет равна инвестициям).

#### Баланс доходов и расходов

Показатели	Первый год	Второй год	Третий год
1. Объем реализации			
2. Цена продукции			
3. Выручка			
4. Расходы			
в том числе: а) постоянные			
б) переменные			

10) Приложения (дополнительные данные и таблицы для лучшего восприятия стратегии бизнес-плана).

## 2. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ»

*Пример 1.* Вторая по величине среди корейских компаний автомобильная фирма «Хёндай», используя агрессивную стратегию, стремится устойчиво закрепиться на американском рынке, сделав марку «Хёндай» популярной на этом рынке. По мнению председателя компании, создавшего ее после корейской войны, следует как можно меньше полагаться на иностранцев и пытаться все сделать самостоятельно. Во второй половине 80-х гг. продажа автомобилей фирмы «Хёндай» марки «Эксел» в США была образцом самого успешного проникновения на американский рынок. «Хёндай» также продает на американском рынке персональные компьютеры через американскую компанию, тем не менее, на них стоит клеймо «изготовлено фирмой “Хёндай”». Объясните с позиции стратегического управления поведение фирмы «Хёндай» и определите тип ее развития.

*Пример 2.* Один из мировых лидеров в области изготовления электронного оборудования для записи и воспроизводства звука и изображения японская фирма «Сони» приобрела известную американскую компанию «Коламбия Пикчерс», заплатив за нее несколько миллионов долларов. Вслед за ней такое же приобретение сделала фирма «Мицусита», выпускающая аналогичную с фирмой «Сони» продукцию под названием «Националь Панасоник». Объясните с позиции стратегического управления такое поведение японских фирм и определите тип стратегии их развития.

*Пример 3.* Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс» одной из устойчивых черт развития имеет жесткую специализацию. В состав сети «Макдональдс» входят только рестораны. Намереваясь прийти в Россию, фирма также рассчитывала открыть только сеть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других традиционных компонентов меню ресторанов «Макдональдс». Позже фирма начала строительство офисного здания, эксплуатация которого стала одним из направлений бизнеса. Объясните с позиции стратегического управления такое поведение фирмы «Макдональдс» в России и определите тип стратегии развития.

## Задание

Определите, какой тип стратегии реализует фирма, описанная в каждом из примеров.



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Составьте баланс своих денежных доходов и расходов.
- Проиллюстрируйте нормативный метод планирования на примере приготовления обеда.
  - Узнайте в нескольких банках условия размещения вкладов, покупки облигаций, акций и попытайтесь сформировать личный инвестиционный план.
  - Почему возникла необходимость перехода к стратегическому планированию, чем стратегический план отличается от традиционного?
    - Изучите процесс тактического планирования в учебном заведении и виды планов, в которых он реализуется.
    - Устройте в группе конкурс на составление лучшего бизнес-плана.
    - Составьте альтернативный сценарий на 2009—2014 гг. для созданного вами предприятия. Например:
      - 1) возможность нового энергетического кризиса минимальна;
      - 2) существует большая возможность повышения цен на энергоносители;
      - 3) будут приниматься более жесткие меры к предприятиям, загрязняющим окружающую среду;
      - 4) «страны третьего мира» будут оказывать более сильное влияние и теснить высокоразвитые страны с рынка новейших технологий.
    - На основе анализа периодической печати социально-экономического характера подберите информацию для составления прогноза экономического и политического развития России на 2009—2014 гг. Составьте прогноз, используя данные следующих таблиц.

## Экономическое развитие

Экономика 2008 г. (январь—март)	Прогноз на 2014 г.
Рост (падение) ВВП + %	
Госбюджет — профицит 416 млрд. руб.	
Инфляция — 8,5—10%	
Курс доллара — 23,70 руб.	
Уровень налогов на прибыль и НДС — 18%	
Безработица — уменьшение	
Прожиточный минимум (ХМАО) — 6 138 руб.	

## Социально-политическое развитие

Дестабилизация или стабилизация положения правительства РФ	Стабилизация
Усиление позиции правоцентристских или левоцентристских сил в Госдуме РФ	Усиление правоцентристских сил
Тенденция к сближению и сотрудничеству в экономической и политической области с рядом стран СНГ	Сближение
Рост социальной напряженности в РФ (забастовки, марши протестов и др.)	Ослабление
Нарастание борьбы с коррупцией и криминальными структурами	Нарастание



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

**1. Основная функция менеджмента, заключающаяся в составлении специальных документов — планов, определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей:**

- А) контроль
- Б) планирование
- В) регулирование

**2. Планирование, определяющее промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач:**

- А) стратегическое
- Б) оперативное
- В) тактическое

**3. Подготовленный в процессе создания нового бизнеса документ, содержащий описание будущего предприятия:**

- А) финансовый план
- Б) устав
- В) бизнес-план

**4. К какому виду планирования относится планирование будущей прибыльности и рентабельности работы, заработной платы, оборачиваемости средств:**

- А) финансовое планирование
- Б) временное планирование
- В) материально-техническое планирование

**5. В модель процесса стратегического планирования не входит:**

- А) миссия организации
- Б) выбор стратегии
- В) внешний вид сотрудника

**6. Известный американский специалист в области планирования, считающий, что проектирование будущего — один из наиболее сложных видов умственной деятельности, доступных человеку:**

- А) Р.Акофф
- Б) М.Портер
- В) Ф.Тейлор

**7. Метод планирования, представляющий собой бюджетные таблицы, в которых отражено будущее движение экономических ресурсов или результаты хозяйственной деятельности:**

- А) балансовый
- Б) графический
- В) бюджетный

**8. Современный подход распределения специалистов по планированию по основным подразделениям и отделам фирмы с целью оказания менеджерам помощи в разработке собственных стратегических планов:**

- А) централизация планирования
- Б) децентрализация планирования
- В) интеграция планирования

**9. Планы, в которых находят отражение прежде всего те мероприятия, в подготовке которых руководитель принимает непосредственное участие:**

- А) перспективные планы
- Б) оперативные планы
- В) личные планы

**10. Метод планирования, основывающийся на составлении отчетных и плановых бюджетов:**

- А) балансовый
- Б) графический
- В) бюджетный

## **ТЕМА 7. Организация взаимодействия и полномочия**

### **Краткое содержание темы**

Организация как процесс. Типы организационных структур: бюрократический и органический. Основные виды организационных структур управления. Факторы проектирования организации. Понятие «управленческие полномочия» и «делегирование». Основные разновидности делегирования. Линейные и штабные (аппаратные) полномочия. Положительные и отрицательные свойства делегирования.

### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **Цель**

Сформировать представление об организации как основной функции менеджмента. Охарактеризовать и составить сравнительную характеристику основных видов организационных структур управления.

## **Ключевые слова**

Организация, организационная структура управления, делегирование, управленческие полномочия, линейные и аппаратные полномочия, бюрократия, бюрократический тип организационных структур, органический тип организационных структур, линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, штабная, матричная, проектная организационные структуры.

## **План обсуждения**

1. Сущность функции организации в менеджменте.
2. Делегирование, ответственность и полномочия.
3. Эффективное распределение полномочий.
4. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой: бюрократический (механистический) и органический (адаптивный).
5. Типы организаций по взаимодействию подразделений: линейно-функциональный, дивизиональный, матричный и др.

## **Индивидуальные задания**

- Факторы проектирования организации.
- Этапы организационного проектирования.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Учебные издания**

*Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М., 2004. С. 205.

*Зайцева О.А., Радугин А.А. и др.* Основы менеджмента. М., 2003.

*Зотов В.В., Ленский Е.В.* Задачи и организационные основы менеджмента. М., 2001.

*Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебник. Минск, 1999.

*Казанцев И.И.* Практический менеджмент. М., 2001.

*Менеджмент* / Под ред. Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. М., 2002. С. 90.

*Саймон Г. и др.* Менеджмент в организациях / Пер. с англ. М., 2000.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Функция «организация» — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать для достижения его целей.

Под *организационной структурой*, сформированной в результате проектирования, понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда.

Подразделения представляют собой официально выделенные группы работников, ответственных за выполнение определенного набора производственных, финансовых, управленческих и иных функций. Они различаются статусом, численностью, величиной располагаемых материальных и финансовых ресурсов.

Процесс формирования подразделений получил название *департаментализации*, идея которой выдвинута классиками менеджмента. Они считали, что организационную структуру нужно строить снизу вверх в соответствии с целью, типом деятельности, ее субъектом, объектом, особенностями, местом ее осуществления.

К современным принципам построения организационных структур относятся:

— *количественный*, возникший раньше других. Он предполагает, что подразделения создаются исходя из оптимального числа людей, необходимых для выполнения поставленной задачи, а также возможности ими должным образом управлять;

— *временной* принцип применяется там, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная или так называемая вахтовая работа;

— *технологический* принцип предполагает, что основой создания подразделений является технологический процесс или его относительно самостоятельная часть. Так возникают цехи, а в их рамках — отдельные участки;

— *профессиональный* принцип имеет место тогда, когда объединяются люди, обладающие близкими специальностями или

занимающиеся одним видом деятельности. Он используется в научных учреждениях или учебных заведениях.

В настоящее время все организационные структуры подразделяются на два блока (типа): бюрократический (механистический) и органический (адаптивный).

Концепция бюрократии первоначально была сформулирована в начале 1900-х гг. немецким социологом Максом Вебером.

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Бюрократия, по Веберу, — это некая нормативная модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться. Бюрократия имеет следующие характеристики:

1. Четкое разделение труда.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.

3. Наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, *бюрократическая организационная структура* характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала и принципом подбора кадров по деловым и профессиональным качествам. Вебер называл такую структуру «рациональной», поскольку предполагал, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер.

*Бюрократический* тип включает в себя такие виды организационных структур управления, как линейная, линейно-функциональная, функциональная, дивизионная.

Начиная с 60-х гг. некоторые организации оказались в такой ситуации, когда внешние условия их деятельности менялись настолько быстро, проекты становились сложными, а технология развивалась так стремительно, что недостатки бюрократической

организации управления стали перевешивать их достоинства. По существу построение традиционной организационной структуры может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не может эффективно реагировать на происходящие изменения. Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новую технологию, были разработаны адаптивные (органические) организационные структуры.

*Органический* тип включает в себя такие виды организационных структур управления, как матричная, проектная, бригадная и др.



## ДИДАКТИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

---

### **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «МУНИЦИПАЛЬНАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ»**

Муниципальная страховая компания — это страховая компания, основанная в городе и находящаяся в его собственности. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы, поскольку:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека, в том числе начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- отдел по управлению человеческими ресурсами;
- отдел по жилью и транспорту;

- отдел по юридическим проблемам;
- бухгалтерия.

Кроме центрального отдела существуют два подотдела:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в различные предприятия;

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

В подчинении главного управляющего находится и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (9 человек);
- нововведение услуг (2 человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (6 человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (8 человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (8 человек);
- производство всех официальных документов (6 человек);

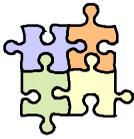
Заместитель директора считает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что для решения проблем нужно менять структуру организации. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

### **Задания**

1) Постройте организационную структуру МСК, используя предоставленную информацию.

2) Постройте организационную структуру в соответствии с планируемыми генеральным управляющим изменениями.

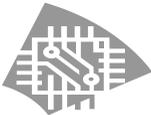
3) Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Разработайте схему организационной структуры вуза, в котором вы учитесь.
- Сформулируйте основные требования к современным организационным структурам и к организациям в целом.
- Сравните бюрократические и адаптивные организационные структуры.
- Назовите случаи возможного и невозможного делегирования.
- Какие организации и структуры управления различными предприятиями соответствуют современному уровню развития производительных сил?



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

- 1. Функция «организация» в менеджменте — это:**
  - А) процесс создания структуры предприятия
  - Б) объединение людей для достижения целей
  - В) распределение полномочий между работниками
- 2. Делегирование представляет собой передачу субъектом управления части:**
  - А) ответственности
  - Б) обязательств
  - В) полномочий
- 3. Систематическое делегирование руководителем своих полномочий осуществляется в следующей форме:**
  - А) в принятой производственной структуре
  - Б) в системе должностных инструкций
  - В) в положениях о стимулировании труда

**4. Ключевой задачей руководства при совершенствовании механизма функционирования организации является структура управления. Характеристики структуры управления:**

- А) сложность — использование интеграции
- Б) формализация — масштабы использования правил
- В) централизация — количество отделов, групп

**5. Структура управления показывает определенную схему взаимосвязей между звеньями и отдельными работниками, занятыми решением управленческих задач организации. Какая из приведенных ниже характеристик типов структуры управления является неверной?**

- А) линейная структура — каждый сотрудник имеет одного начальника
- Б) штабная — организацией руководит штаб
- В) функциональная — сотрудник имеет несколько функциональных координаторов

**6. При выборе типа организационной структуры необходимо учитывать:**

- А) стратегию организации
- Б) особенности потребителей
- В) модель управления

**7. Основными типами организационных структур являются:**

- А) акционерные общества, товарищества, кооперативы
- Б) матричные, линейно-функциональные, дивизиональные
- В) адаптивные, проектные, функциональные

**8. Механистические (бюрократические) организации включают в себя следующие типы организационных структур:**

- А) матричные и дивизиональные
- Б) матричные и линейно-функциональные
- В) линейно-функциональные и дивизиональные

**9. Что является основной характеристикой корпоративной организации:**

- А) свобода выбора ресурсов и задач для исполнителей
- Б) учет потребностей работников
- В) максимальная централизация и авторитарность руководства

**10. Какой из предложенных типов организаций наиболее предпочтителен для компаний, занимающихся сложным наукоемким производством в условиях быстро изменяющейся внешней среды:**

- А) механистический
- Б) корпоративный
- В) органический

## **ТЕМА 8. Мотивация как основная функция менеджмента**

### **Краткое содержание темы**

Смысл и эволюция понятия «мотивация». Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория ERG Клейтона Альдерфера, теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клеланда, теория двух факторов Фредерика Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства, концепция партисипативного управления. Применимость теории ожиданий в практике менеджмента. Мотивация и компенсация.

## **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **Цель**

Рассмотреть мотивацию в контексте менеджмента организации и выявить элементы процесса мотивации, используемые в практике управления.

### **Ключевые слова**

Мотив, потребность, стимул, мотивация, мотивирование, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации, мотивирующие факторы, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Дэвид Мак-Клеланд, Клейтон Альдерфер, Виктор Врум.

### **План обсуждения**

1. Основы и процесс мотивации.

2. Содержательные теории мотивации (А.Маслоу, К.Альдерфера, Ф.Герцберга, Д.Мак-Клеланда) и их применение в практике управления.

3. Процессуальные теории мотивации (В.Врума, С.Адамса, Э.Лока, Портера-Лоулера) и их применение в практике управления.

4. Создание системы мотивации труда и принципы мотивации.

### **Индивидуальные задания**

- Потребности и запросы работников.
- Единство и противоположность личных и общественных потребностей.
- Мотивация и направление ее воздействия: усиление, старание, настойчивость, добросовестность и направленность.
- Деньги как средство мотивации. Положительные и отрицательные характеристики денег как инструмента мотивации.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Учебные издания**

- Басовский Л.Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. М., 2002. С. 122—131.
- Веснин О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М., 2004. С. 112—134.
- Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб., 2002. С. 497—524.
- Драчева Е.Л.* Менеджмент: Учеб. пособие для студентов учреждений сред. проф. образования / Е.Л.Драчева, Л.И.Юликов. 2-е изд., стер. М., 2002. С. 116—132.
- Кравченко А.И., Кравченко К.А.* Основы менеджмента: управление людьми: Учеб. пособие для студентов ссузов. М., 2003. С. 30—38.
- Менеджмент.* 2-е изд. / В.П.Галенко, А.И.Рахманов, О.А.Страхова. СПб., 2003. С. 45—58.
- Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, М.Л.Разу, А.В.Тихомировой.* М., 2003. С. 193—222.
- Основы менеджмента: Учебник для вузов / Д.Д.Вачугов, Т.Е.Березкина, Н.А.Кислякова и др.; Под ред. Д.Д.Вачугова.* М., 2001. С. 240—258.
- Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник. М., 2001. С. 127

### **Научные издания**

- Попов Д.* Мотивация руководителей // Управление компанией. 2003. № 5. С. 26—30; № 6. С. 42—45.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Поведение человека определяется множеством мотивов. **Мотивы** — это стимулы, причины, вызывающие или стимулирующие активность человека, побуждающие его вести себя определенным образом.

**Мотивировки** — высказывания, определяющие то или иное поведение человека путем указания на побудившие его объективные или субъективные обстоятельства.

**Мотивация** — это заинтересованность человека, обоснование его желаний и стремлений. Это сочетание интеллектуальных, физиологических и психических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют то, насколько решительно действует человек и в каком направлении сосредоточивается его энергия.

В отношении управления трудовым коллективом **мотивация** — это процесс побуждения и стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, к активности, к инициативе. Она необходима для эффективной реализации принятых решений и для выполнения намеченных работ.

### Сущность мотивации персонала

Ожидания работника		Ожидания компании	
Элементы	Характеристика	Элементы	Характеристика
Личные ожидания	Характер работы на новом месте, ее содержание, требования к результатам, перспективы развития, вознаграждение, качество трудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее	Трудовые ожидания	Добросовестное выполнение должностных обязанностей, проявление усердия, исполнительности, предприимчивости, инициативы, творческого подхода, режима самообучения

Групповые ожидания	Комфортность при работе в группе, обособленность коллектива от других, значимость его в компании, автономность в принятии решений, степень ответственности за работу	Групповые ожидания	Дружная бесконфликтная работа в группе, лидерские качества, умение работать в команде
Статусные ожидания	Оценка своего места и роли в компании, значимость, признание, уважение, манера общения, стиль руководства, стиль управления конфликтными ситуациями	Ожидания по обеспечению безопасности	Лояльность, дисциплина, выполнение всех норм и регламентов, непринадлежность к группам риска, неразглашение конфиденциальной информации
Культурно-этические ожидания	Степень соответствия ценностей, целей, этических норм, стиля лидерства и других элементов культуры компании представлениям, нормам и культуре работника	Культурно-этические ожидания	Соответствие важнейших параметров культуры работника основным параметрам культуры компании, ее миссии, целям, ценностям, нормам и корпоративным кодексам

Мотивация — это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.

Это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей.

Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становилось столь же необходимо и выгодно другому.

Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные.

*Содержательные* основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей А.Маслоу;
- теория существования, связи и роста К.Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клеланда;
- теория двух факторов Ф.Герцберга.

*Процессуальные* теории мотивации определяют не только потребности, но и раскрывают сущность функций восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожидания В.Врума;
- теория справедливости С.Адамса;
- модель мотивации Портера—Лоулера.

Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и, как следствие, повышение эффективности труда и его качества. Известный японский менеджер Л.Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей».

Стимулы условно можно разделить на *материальные* (заработная плата, участие в распределении прибыли, премии, участие в капитале) и *нематериальные* (похвала, грамоты, обучение, продвижение по карьерной лестнице и др.). Соотношение их в различных компаниях может быть разным. В большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских предприятий и фирм характерны сокращения в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.



## 1. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ВЕЧЕР ВСТРЕЧИ»

Университетские друзья Сергей, Андрей, Ольга и Глеб, которые не виделись после того, как пять лет назад окончили университет, на вечере встречи однокурсников решили побеседовать, вспомнить жизнь в университете и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представлял гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа, — сказал Глеб. — Когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что не доставляет мне удовольствия. И домой прихожу, когда все уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворена тем, сколько мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не это самое главное. Я уже работаю в институте пять лет, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания института заочно. И вообще, я сделала вывод для себя, что руководство мало внимания обращает на то, кто и сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу возможностей для карьерного роста. На руководящие должности в основном принимают людей со стороны. При первой же возможности получить продвижение в другом месте — уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру, — перебил Ольгу Сергей. — Старался из последних сил. И даже дорос до должности маленького начальника. А потом понял, что перспектив дальнейшего роста у меня практически нет. Я решил устроиться простым рабочим, деньги

заколачивать. И получается совсем неплохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое — и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семья своей не завел, зато друзей много. По воскресеньям мы в футбол играем. Бывает, что вместе на стадион ходим. И отпуск вместе проводим, ездим по миру. Что еще надо? Я своей работой доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, и то, что в последнее время добиваюсь хороших результатов. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Как-никак детский сад, больничный и льготные путевки во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь, надо думать о будущем», — так закончил свой монолог Андрей.

### **Задания**

1. Инсценируйте встречу университетских друзей.
2. Проанализируйте с точки зрения теории мотивации поведение Глеба, Ольги, Сергея, Андрея.

## **2. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «КЛУБ 100»**

В 1981 г. Даниэль К.Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл пожалался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что обязаны были делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошо выполненную работу. Идея «Клуба 100» заключалась в

привлечении должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не являлась схемой дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон). Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствуют, что руководство считает их работу важной, а 81% считали, что фирма ценит их труд. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%. Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и скромные сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долларов, но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

### **Вопросы**

1. Как влияет идея «Клуба 100» на мотивацию работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивацию к труду, используя позитивные и негативные психологические проявления работников: великие цели, нравственные идеалы, высокую мораль, положительные традиции, стремление к совершенству, гнев, жадность, страх, корысть, старание, настойчивость в работе, добросовестность, целеустремленность.

Как вы распределите дополнительный доход, полученный в результате роста производительности труда производственной бригады при условии, что каждый 1% роста производительности труда дает возможность роста заработной платы на 0,5%. Дополнительный доход равен 100%. Необходимо распределить его между уборщицей, подсобным рабочим, основными рабочими, имеющими одинаковые разряды, руководством фирмы.

- Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов к деятельности для следующих лиц: вас лично, квалифицированного рабочего, служащего в конторе, юриста-профессионала, неквалифицированного работника (дворника).



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

**1. Процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации, — это:**

- А) организация
- Б) действие
- В) мотивация

**2. Расположите в правильной последовательности этапы мотивационного процесса:**

- А) поиск путей обеспечения потребности

- Б) реализация действия
- В) возникновение потребности
- Г) ликвидация потребности
- Д) определение целей (направления) действия
- Е) получение вознаграждения за реализацию действия

**3. Ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность, — это:**

- А) мотив
- Б) неудовлетворенность
- В) побуждение

**4. Все теории мотивации подразделяются на:**

- А) внутренние и внешние
- Б) экономические и социально-психологические
- В) содержательные и процессуальные

**5. Какие теории мотиваций входят в группу содержательных теорий мотиваций:**

- А) теория потребностей В.Врума
- Б) теория потребностей А.Маслоу
- В) двухфакторная теория Ф.Герцберга

**6. Какой теории отвечает данное утверждение: «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия дадут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден»:**

- А) теория ожидания В.Врума
- Б) теория постановки целей Э.Лока
- В) теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клеланда

**7. Сопоставьте название теории мотивации с ее автором:**

- |                                      |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| 1) теория потребностей               | А) С.Адамс       |
| 2) теория ожиданий                   | Б) Э.Локк        |
| 3) теория постановки целей           | В) А.Маслоу      |
| 4) теория приобретенных потребностей | Г) Ф.Герцберг    |
| 5) двухфакторная теория              | Д) Д.Мак-Клеланд |
| 6) теория «самоконцепции»            | Е) В.Врум        |
| 7) теория равенства                  | Ж) Б.Шамир       |

**8. В какой теории потребности человека располагаются в виде иерархической последовательности:**

- А) теория ожидания В.Врума
- Б) теория потребностей А.Маслоу
- В) теория справедливости С.Адамса

**9. Какое положение соответствует теории постановки целей Э.Лока:**

А) «Осознавая и оценивая происходящие вокруг события, человек определяет для себя цели, исходя из которых осуществляет определенные действия, выполняет конкретную работу»

Б) «Человек рассматривает оценку своих действий руководством с позиций справедливости и несправедливости. Он проводит сравнение оценки своих действий и полученных за них вознаграждений»

В) «Любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня: потребности во власти, потребности в успехе и потребности в принадлежности»

**10. Повышение творческой активности членов трудового коллектива входит в группу:**

- А) административных методов
- Б) социально-психологических методов
- В) социальных методов

## **ТЕМА 9. Координация, учет и контроль в менеджменте**

### **Краткое содержание темы**

Сущность и смысл контроля (предупреждение возникновения кризисных ситуаций). Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Поведенческие аспекты контроля. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Процесс регулирования.

Система внутрифирменного учета и отчетности. Элементы экономического анализа хозяйственной деятельности фирмы. Система управленческого учета и анализа: западная и российская практика.

Определение «управленческого учета». Цели и задачи управленческого учета. Основные области управленческого учета. Основные особенности российского управленческого учета. Сравнительный анализ российского и западного управленческого учета.

## **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **Цель**

Определить сущность и роль контроля как основной функции менеджмента. Проследить взаимосвязь координации, учета и контроля в системе менеджмента.

### **Ключевые слова**

Контроль, контроллинг, внутрифирменный контроль, учет, координация, предварительный контроль, текущий контроль, итоговый контроль, стандарты, результаты, эффективность, проверка, информация, помехи.

### **План обсуждения**

1. Определение функции контроля в менеджменте.
2. Субъекты и объекты контроля. Принципы контроля.
3. Виды управленческого контроля. Самоконтроль.
4. Основные этапы контроля. Организация внешнего и внутреннего контроля.
5. Эффективность контроля и его характеристика.

### **Индивидуальные задания**

- Сущность и необходимость координации.
- Служба контроллинга на предприятии.
- Поведенческие аспекты контроля.
- Стратегический и оперативный контроллинг.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### ***Учебные издания***

- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2004.  
Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. М., 2003.  
Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. М., 2001.  
Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Минск, 1999.  
Казанцев И.И. Практический менеджмент. М., 2001.  
Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М., 2000.  
Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях / Пер. с англ. М., 2000.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Управление основывается на четкой системе контроля, охватывающего все стороны деятельности организации. Без контроля управление имеет фиктивно-демонстративный характер.

Контроль поддерживает взаимосвязь различных видов деятельности в рамках организации и отдельных подразделений, стимулирует ее эффективность и результативность путем активного воздействия на хозяйственные процессы. Но для надежности необходим двойной контроль — за исполнителем и за самим контролером.

В задачу контроля входят сбор, обработка и анализ информации о деятельности фирмы и ее подразделений, сравнение с плановыми показателями, выявление отклонений, анализ их причин, разработка мероприятий для достижения заданного состояния.

Контроль в управлении можно рассматривать в трех аспектах.

Во-первых, как систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента.

Во-вторых, как завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей.

В-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

В системе управления контроль выполняет следующие основные функции:

— *проверочную* (установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений);

— *информационную* (сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта);

— *диагностическую* (изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении; выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов);

— *прогностическую*, создающую основу предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров;

— *коммуникационную*, обеспечивающую установление и поддержание обратной связи;

— *ориентирующую*, подсказывающую, на что нужно обращать особое внимание;

— *стимулирующую* (по итогам контроля осуществляются оценка персонала, поощрение или наказание);

— *корректирующую* (на основе полученных результатов состояние и поведение объекта (его части) изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них);

— *защитную* (обеспечение сохранности ресурсов).

Выделяют следующие основные виды контроля.

1. По типу:

— традиционный контроль фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов;

— опережающий контроль отслеживает разрыв между реальным состоянием дел организации и ее целями; по итогам принимаются меры, направленные на их достижение, а не на исправление прошлых ошибок;

— предпринимательский контроль осуществляется над внешней ситуацией и внутренними процессами, факторами, влияющими на них; в результате корректируются сами цели.

2. По видам (финансовый, маркетинговый, контроль качества, производственный и др.).

3. По объектам, которыми являются:

— состояние производственного, технического, кадрового потенциала, объем финансовых ресурсов, материальных запасов, целесообразность их использования;

— эффективность производственной деятельности;

— промежуточные и конечные результаты;

— затраты, потери и их виновники;

— достоверность, качество, доступность, полнота информации;

— сроки исполнения принимаемых решений;

- имидж организации;
- сохранение коммерческой тайны и т.д.

4. По субъектам, осуществляющим процесс контроля (администрация, функциональные службы, специальные подразделения, сами работники).

5. По интенсивности (нормальный или усиленный).

6. По месту осуществления:

- летучий контроль, подразумевающий, что его субъект и объект пространственно разделены и необходимо их специальное соединение (например, выездная проверка);

- стационарный контроль, предполагающий, что субъект и объект едины (исполнитель сам следит за своей работой).

7. По целям (фильтрующий контроль призван отделить существенное от несущественного, а корректирующий — исправить положение дел).

8. По методам:

- фактический контроль осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра, разрушения объекта;

- документальный происходит на основе сверок и проверок документов;

- оценочный контроль базируется на экспертизе, анализе, сопоставлении с эталоном.

9. По стадиям осуществления (предварительный, текущий и итоговый).

*Предварительный* контроль, как видно из названия, предшествует активной деятельности и каким-то конкретным результатам. Его задача в основном состоит в проверке готовности к работе организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и др. Он осуществляется путем анализа наличия и состояния ресурсов, их сопоставления с поставленными задачами.

*Текущий* контроль оценивает *реализацию внутренних и внешних возможностей* организации. Различают две его разновидности — стратегический и оперативный контроль.

Третьим видом контроля является *итоговый*. Обычно он связан с оценкой выполнения организацией своих решений и результатов практических действий, а также сильных и слабых сторон организации. Данные итогового контроля используются для составления очередных планов.

Процесс осуществления контроля состоит из нескольких этапов. На *первом* определяются параметры функционирования и развития организации, которые необходимо контролировать, и источники информации о них.

На *втором этапе* создается модель организации, на которой отражаются потоки ресурсов, информации, места затрат, образования промежуточных и конечных результатов, являющиеся наиболее подходящими для наблюдений, — так называемые точки контроля.

*Третий этап* процесса контроля заключается в получении информации о состоянии и результатах функционирования его объекта, позволяющей принимать обоснованные решения о том, как действовать дальше.

Источниками информации служат целевые наблюдения, текущие статистические данные, оперативные сообщения, бухгалтерская отчетность, опросы общественного мнения, итоговые отчеты, специальные аналитические обзоры и др.

*Четвертый этап* процесса контроля состоит в анализе информации и ее оценке. Это позволяет определить наличие и степень отклонений от заданных параметров и необходимость осуществления корректирующих действий.



**ДИДАКТИЧЕСКИЙ  
ТРЕНИНГ**

---

## **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «КОНТРОЛЬ В КОРПОРАЦИИ “ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК КРЕДИТ”»**

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 офисов, 6 700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных

отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий — от учреждений систем кредитования отношений «клиника—пациент» до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама сущность кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК делают проблематичным управление корпорацией. Однако Джеймс Р.Банд, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы, отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые системы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Так, для самой обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях, — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделений с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

### **Вопросы**

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
2. Необходим ли контроль в данной ситуации?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного и стратегического контроллинга?
4. Как решаются вопросы координации деятельности децентрализованных подразделений ДЭК?



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Назовите 10 обстоятельств, которые могут привести к не-объективности контроля.
- Перечислите основные этапы организации внутреннего контроля успеваемости студенческой группы.
- Какова роль контроля в совершенствовании бизнеса?
- Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы любой фирмы?



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

### **1. Функция координации в менеджменте предполагает:**

- А) установление четких целей и задач
- Б) создание определенных организационных структур
- В) обеспечение взаимодействия всех частей организации

### **2. Контроль — это:**

- А) Наблюдение за тем, чтобы действия работника точно следовали выбранному организацией курсу и были направлены на достижение поставленных задач, а также внесение необходимых корректив
- Б) использование влияния управленца для мотивации работников с целью достижения конечных результатов деятельности организации
- В) процесс по обнаружению и исправлению ошибок (недочетов)

### **3. К основным видам контроля с позиции менеджмента относятся:**

- А) внешний, внутренний, аудиторский
- Б) предварительный, текущий, заключительный
- В) стратегический, оперативный, итоговый

### **4. Одной из главных особенностей контроля является:**

- А) непрерывность
- Б) всеобщность

В) локальность

**5. Роль контроля в организации:**

А) обеспечение подчинения одних менеджеров другим

Б) качественное планирование организационной деятельности

В) предупреждение возникновения кризисных ситуаций

**6. К основным этапам процесса контроля в организации относятся:**

А) диагностика проблемы, определение критериев, выбор альтернативы

Б) выработка стандартов, сопоставление со стандартами фактически достигнутых результатов, принятие необходимых корректирующих действий

В) установление целей, анализ ситуации, принятие решений

**7. Какую цель преследует разработка шкалы допустимых отклонений:**

А) передача информации от одних уровней управления другим

Б) измерение достигнутых результатов

В) принятие решений о вводе в действие системы контроля

**1. Контроллинг — это:**

А) концепция управления

Б) вид контроля

В) действия контролирующих звеньев организации

**2. Целью оперативного контроллинга является:**

А) обеспечение выживаемости организации

Б) проведение антикризисной политики

В) поддержание потенциала успеха организации

**3. Факторы, свидетельствующие об эффективности контроля:**

А) обострение психологической обстановки в коллективе

Б) получение достоверной информации

В) увеличение производительности труда

# **Раздел IV. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И РУКОВОДСТВО**

## **ТЕМА 10. Групповая динамика**

### **Краткое содержание темы**

Понятие группы и ее значение. Управление неформальной организацией. Методы повышения эффективности групп. Неформальные лидеры. Специфика человеческих ресурсов. Управление человеческими ресурсами. Проблемы межличностных отношений в трудовом коллективе. Задачи менеджеров в управлении группой.

### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **Цель**

Сформировать представление о коллективе как об объекте и субъекте управленческого воздействия

#### **Ключевые слова**

Группа, коллектив, организация, команда, межличностные отношения, человеческие ресурсы, управление группой, формальные группы, неформальные группы, взаимоотношения между членами группы, комитет, групповое единomyслие, рабочая (целевая) группа.

#### **План обсуждения**

1. Понятие и типы групп в организациях. Экономические условия формирования групп.
2. Механизм образования формальных и неформальных групп.
3. Факторы эффективности группы (команды).
4. Психологическая характеристика коллектива.

#### **Индивидуальные задания**

- Характеристика процесса включения нового человека в коллектив (группу).
  - Взаимодействие человека и коллектива.
  - Коллективное творчество.
  - Конформизм (приспособленчество) в группе.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Учебные издания

- Басовский Л.Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. М., 2003.
- Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2002. 416 с.: ил. (Сер. «Теория и практика менеджмента»).
- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 1998.
- Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб., 2003. 832 с.: ил. (Сер. «Теория и практика менеджмента»).
- Драчева Е.Л.* Менеджмент: Учеб. пособие для студентов учреждений сред. проф. образования / Е.Л.Драчева, Л.И.Юликов. 2-е изд., стер. М., 2002. 288 с.
- Кравченко А.И., Кравченко К.А.* Основы менеджмента: управление людьми: Учеб. пособие. М., 2003. 400 с.
- Мескон М.* Основы менеджмента. М., 1998.



### МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

В учебной литературе можно встретить некоторые различия в подходе к проблеме групповой динамики.

В учебниках, отражающих американские представления об управлении процессом труда, рабочая сила (работники) описываются как организация или **группа** людей. В основе действий этих групп лежат корпоративные интересы и индивидуализм.

В других учебниках люди в процессе труда представлены как трудовой коллектив, в основе которого преобладают коллективистские начала. Такой подход в большей мере разделяют японские, китайские и российские ученые. Здесь индивидуализм подчинен интересам и целям коллектива, в то же время коллектив защищает и удовлетворяет интересы личности.

Следовательно, в процессе производства всегда борются два направления — индивидуализм и коллективизм.

История возникновения групп уходит своими корнями вглубь веков: от объединения людей в целях борьбы за выживание — к простой кооперации, разделению труда и мануфактуре, машинам и крупной промышленности — до современного производства.

Действенность организационных структур управления, взаимосвязанное функционирование их элементов зависит от межгруппового поведения.

По определению Марвина Шоу, **группа** — это двое или более людей, взаимодействующих таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Исходя из определения Шоу, можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда осуществляет разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления).

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

*Командная (соподчиненная) группа руководителя* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты — типичная командная группа.

*Рабочая (целевая) группа* обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, рабочая группа отличается от командной тем, что имеет значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своей деятельности. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, руководство может удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня.

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

Имеются два основных типа комитетов: *специальный комитет* — временная группа, сформированная для выполнения определенной цели; *постоянный комитет* — перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Теоретики управления посвятили немало времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3—9 человек. Его мнение разделяет Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы — 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек.

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность от работы, чем в группах большего или меньшего размера.

Существует множество факторов, которые влияют на эффективность работы группы: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, групповое единomyслие, статус членов группы, роли, конфликтность и др.



**ДИДАКТИЧЕСКИЙ  
ТРЕНИНГ**

---

## **ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПОСТРОЕНИЕ САМОЛЕТА»**

Игра «Построение самолета» обычно используется в качестве сюжета для исследования в практической деятельности принципов хорошо организованной работы Хекмана и Олдхем, а также теорий мотивации. Группа делится на две неравные части: 6 человек — группа игроков и 8 человек — группа наблюдателей.

Группа наблюдателей получает задания:

А. Оценить работу группы игроков с использованием теорий групповой динамики: с помощью основных характеристик группы (схемы Кретч) провести анализ стадий развития группы (применяя теорию Такмена), исследовать групповые роли (по Белбину).

Б. Оценить стиль руководства менеджера группы игроков с помощью решетки Р.Блейка и Д.Моутона и по Ф.Фидлеру.

Все наблюдатели разбиваются на две подгруппы, каждой из которых поручается одна задача.

Группа игроков располагается вокруг стола и получает ряд последовательных заданий.

1. Первое задание на **самоорганизацию** — в течение 5 минут необходимо придумать название своей команды и выбрать менеджера.

2. Менеджер группы игроков проходит **инструктаж** (в течение 3 минут), в ходе которого ему вручается шесть экземпляров полного описания изготовления самолета и одно описание в разрезанном виде (см. Инструкцию по созданию самолета) с заданием: распределить обязанности в группе по операциям и создать производственную цепочку. Вводится правило: при распределении обязанностей читать инструкцию можно, но выполнять нельзя.

3. Менеджер группы игроков раздает всем участникам по одному экземпляру инструкции по изготовлению самолета, зачитывает ее вслух. После этого **строится цепочка по производству** самолета. Группе вручается пачка бумаги формата А 4.

4. В ходе **первого раунда** в течение 5 минут изготавливаются самолеты. Во время рефлексии игроки определяют слабые места в производственной цепочке и делают предложения по их устранению, модернизируя свою работу.

5. Во **втором раунде** игроки получают задание изготовить максимальное количество самолетов в течение 5 минут, проверить их летательные свойства и качество изготовления.

В ходе проведенной рефлексии снова должны быть сделаны предложения по улучшению работы цепочки.

6. Вторая часть игры проходит при активном участии группы наблюдателей. Группа наблюдателей занимает место за столом. Она получает задание: 1) на основе консенсуса выработать общее решение по оценке деятельности группы игроков и стиля руководства менеджера этой группы; 2) подготовить выступления с плакатами по каждой задаче. Время, отведенное на эту работу, составляет 15 минут.

Одновременно группа игроков получает задание: во время работы группы наблюдателей проанализировать их деятельность

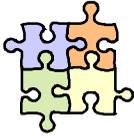
с помощью листа оценки групповой работы. Результатом этой работы должны стать устные выступления о характере работы группы наблюдателей.

7. На заключительном этапе группа наблюдателей выступает со своими докладами. Проводится дискуссия, во время которой игроки дают оценку, насколько точно наблюдатели смогли составить представление о работе их группы. Даются ответы на вопросы участников производства. В свою очередь, члены группы игроков предоставляют обратную связь по оценке работы группы наблюдателей при принятии группового решения.

Игра завершается рефлексией, в ней принимают участие все студенты.

### **Инструкция по созданию самолета**

1	Взять лист бумаги формата А 4, положить вертикально перед собой. Симметрично согнуть лист, взяв одновременно два верхних угла до соприкосновения их в центре листа, для получения фигуры домик (треугольник лежит на прямоугольнике).
2	Перегнуть лист пополам по линии, образуемой основанием треугольника, с тем, чтобы треугольник оказался лежащим на прямоугольнике (фигура конверт).
3	Два верхних угла конверта сблизить в центре, перекрывая друг друга. Линии наибольшего изгиба фиксировать, углы прижать отогнутым кверху треугольником вершины конверта.
4	Согнуть конструкцию пополам в продольном направлении, линия изгиба должна пройти через середину отогнутого треугольника.
5	Отогнуть две плоскости крыльев, формируя фигуру самолета. Каждую полость крыла, в свою очередь, отогнуть по краю кверху, формируя подкрылки.
6	Проверить качество исполнения и летательные свойства самолета.



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- В терминах изученной темы опишите пример из своей жизни, свидетельствующий о лучшей группе, участником которой вы были. Почему вы считаете эту группу лучшей? Вначале необходимо указать тип группы, поскольку это имеет непосредственное отношение к последующему описанию ее поведения.
- Индивидуально в течение 15 минут заполните прилагаемую анкету и подсчитайте баллы по каждой группе ролей путем суммирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно найдите соответствующее слово для сегмента с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, остальные распределяются соответственно.

### Анкета «Ваша роль в малой (студенческой) группе»

ПОВЕДЕНИЕ	никогда	редко	иногда	часто	всегда
<b>Ориентированное на решение задачи</b>					
1. Проявляю инициативу в деле	1	2	3	4	5
2. Ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
3. Разъясняю проблемы	1	2	3	4	5
4. Делаю оценку	1	2	3	4	5
5. Обобщаю идеи	1	2	3	4	5
6. Поддерживаю работу в группе	1	2	3	4	5
7. Контролирую работу в группе	1	2	3	4	5
8. Прошу дать больше информации	1	2	3	4	5
<b>Ориентированное на установление отношений</b>					
9. Поддерживаю других	1	2	3	4	5
10. Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5
11. Успокаиваю членов группы	1	2	3	4	5
12. Помогаю найти компромисс	1	2	3	4	5
13. Призываю других к участию	1	2	3	4	5
<b>Ориентированное на свои интересы</b>					
14. Проявляю жесткость	1	2	3	4	5
15. Ищу признания	1	2	3	4	5
16. Доминирую в группе	1	2	3	4	5
17. Придираюсь к мелочам	1	2	3	4	5

В малых учебных группах в течение 10—15 минут обсудите полученные результаты, попытайтесь найти им объяснение.

Представители малых групп докладывают о результатах обсуждения в группе.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

**1. Какие группы создаются по воле руководства для организации производственного процесса:**

- А) формальные
- Б) неформальные
- В) смешанные

**2. Для более эффективной работы группы рекомендуется:**

- А) чтобы члены группы имели схожие точки зрения
- Б) чтобы группа состояла из непохожих личностей
- В) чтобы каждый член группы отстаивал собственную точку зрения

**3. Какие роли членов группы распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их:**

- А) целевые
- Б) поддерживающие
- В) комбинационные

**4. Члены группы воспринимают группу как единое целое, в группе укрепляется координация и единство мнений. К какой фазе формирования и развития групп относится данная характеристика:**

- А) взаимное раскрытие
- Б) консенсус и кооперация
- В) оптимальный коллектив

**5. Что не отражает сущность формальной группы:**

- А) наличие строгой системы подчинения
- Б) отсутствие официально предписанных целей и отношений
- В) создание группы по воле руководства

**6. В состав комитетов как одного из видов формальных групп в организации могут входить:**

- А) любые сотрудники организации, за исключением руководителей
- Б) как руководители, так и рядовые сотрудники
- В) только руководители

**7. Что является основной целью любой формальной группы:**

- А) организация производственного процесса
- Б) формирование определенных норм поведения ее членов
- В) проектирование структуры межличностных отношений

**8. Как правило, формальные и неформальные группы в организациях:**

- А) сильно зависят друг от друга
- Б) не зависят друг от друга
- В) постоянно и эффективно взаимодействуют

**9. К общим характеристикам неформальных групп относятся:**

- А) наличие ресурсов; необходимость управления; позитивные социальные нормы
- Б) негативные социальные нормы; конформизм; низкие показатели производительности
- В) социальный контроль; сопротивление переменам; наличие лидера

**10. К общим характеристикам формальных групп относятся:**

- А) наличие ресурсов; необходимость управления; позитивные социальные нормы
- Б) противоречивые цели; зависимость от внешней среды; улучшение коммуникаций
- В) социальный контроль; сопротивление переменам; наличие лидера

## **ТЕМА 11. Руководство: власть и личное влияние**

### **Краткое содержание темы**

Понятие «централизации» и «децентрализации» управления, их сравнительный анализ. Достоинства и недостатки централизации и децентрализации управления. Условия, определяющие выбор централизации или децентрализации управления.

Влияние и власть. Источники власти в организации. Проблемы власти. Баланс власти и влияния. Его сущность и применение в практике менеджмента.

## **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

### **Цель**

Сформулировать представление о сущности власти и ее основных источниках.

### **Ключевые слова**

Власть, влияние, руководство, централизация, децентрализация, управление, стиль руководства, адаптивное руководство, авторитарный стиль, демократический стиль, попустительский стиль.

### **План обсуждения**

1. Природа и сущность власти и влияния.
2. Основы и источники власти.
3. Эффективное использование власти и стратегия влияния.
4. Власть и партнерство в современном менеджменте.

### **Индивидуальные задания**

- Авторитет менеджера как система.
- Модель влияния менеджера на подчиненного.
- Делегирование как способ передачи полномочий.
- Ситуации возможного и невозможного делегирования.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Учебные издания**

*Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А.* Основы менеджмента. М., 2001. Гл. 10. Власть менеджера. С. 136—147.

*Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб., 2003. Ч. 5. Лидерство. Гл. 15. Лидерство. С. 464—496.

*Драчева Е.Л., Юликов Л.И.* Менеджмент. 2-е изд. М., 2002. С. 256—270.

*Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. 8-е изд. М., 2005. Гл. 9. Личность, власть и авторитет менеджера. С. 223—233.

*Кравченко А.И., Кравченко К.А.* Основы менеджмента: управление людьми. М., 2003. Гл. 8. Сущность, типология и структура власти. С. 212—245.

*Фатхутдинов Р.А.* Понятийный аппарат по менеджменту. М., 1997. С. 22—23, 28.

## Научные издания

*Белковский А.Н.* Заново изобретая лидерство // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 3. С. 3—9.

*Белковский А.Н., Бачинская Т.В.* Бизнес, власть и общество: как им обустроить социальное партнерство // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 5.

*Евдокимов А.* В ожидании лидера // Управление персоналом. 2001. № 11—12 (65). С. 33—36.

*Щиборщ К.В.* Делегирование полномочий производственным подразделениям промышленной компании: основные варианты и критерии выбора // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 55—60.

*Либман А.М.* Власть и организационное развитие // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 5. С. 38—45.

*Беляцкий Н.П.* Дискретность лидерства // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 125—130.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

**Влияние** — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения. В таблице 11.1 приводится сравнительная характеристика основных методов влияния, рассматриваются их положительные и отрицательные моменты.

Таблица 11.1

### Сравнение различных методов влияния

Метод	Плюсы	Минусы
<b>Методы, используемые при личном общении</b>		
<b>Использование власти, основанной на обязанности</b>	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба находится за пределами зоны власти, то она не действует

<b>Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции</b>	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба находится за пределами зоны власти, то она не действует
<b>Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем</b>	Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления
<b>Использование власти, основанной на представлении о зависимости</b>	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретение власти над влияющим
<b>Использование власти, основанной на принуждении</b>	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару; очень рискован
<b>Использование убеждения</b>	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может потребовать много времени; необходим слушатель
<b>Сочетание различных методов</b>	Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода	Более дорогостоящий подход, чем какой-то один метод
<b>Косвенные методы</b>		
<b>Манипулирование окружением другого человека</b>	Может дать результат, когда не действуют прямые методы	Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется
<b>Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума, — правил формальной и неформальной организации</b>	Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект; может иметь сильное воздействие	Часто требует проявления значительной власти для достижения цели

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией.

**Власть** — это возможность влиять на поведение других.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может доставить какие-либо другие неприятности.

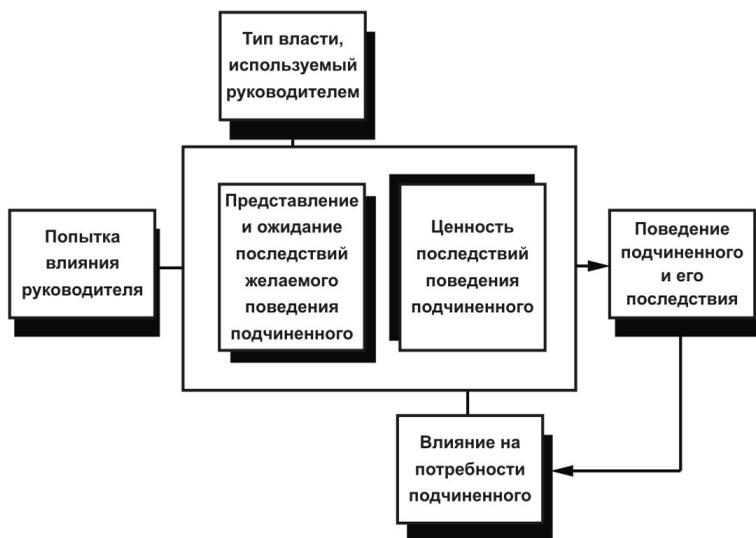
2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. *Экспертная власть.* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят решить его проблемы.

4. *Эталонная власть* (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. *Законная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и его долг — подчиняться им. Он (или она) исполняет приказания влияющего, поскольку традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют *традиционной властью*.

Далее представлена модель влияния руководителя на подчиненного.



В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость другого лица, тем больше власть данного лица. Это выражается формулой баланса власти: *уровень влияния облаченного властью лица А на лицо В равно степени зависимости лица В от лица А.*



## ДИДАКТИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

---

### **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ТИП ВЛАСТИ У.Х.ГЕЙТСА»**

Уильям Х.Гейтс, возможно, являлся одним из самых влиятельных людей в компьютерной отрасли. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «IBM» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального

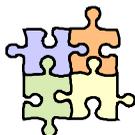
компьютера. Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на мировом рынке, сделала «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу «Уолл стрит Джорнел», эта стратегия основывалась исключительно на силе воли господина У.Х.Гейтса, а также его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать самых крупных клиентов.

Легенду о «тактике сильной руки», применяемой У.Х.Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «Мак Бейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», У.Х.Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которое «Майкрософт» разработал для «Эппл», если Д.Скалли не закроет проект «Мак Бейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтош» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только от линий «Эппл», Скалли ничего не оставалось делать, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают У.Х.Гейтса и восхищаются им. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным.

### Вопросы

1. Можно ли считать У.Х.Гейтса и его сына Б.Гейтса влиятельными людьми? Обладают ли они властью?
2. Какой тип власти использовал У.Х.Гейтс?
3. Использовал ли Уильям Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение работников в процесс принятия решений?



### ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Вы — начальник коммерческого отдела. За последний год резко упал спрос на средства оргтехники. Попробуйте убедить руководство фирмы приобрести партию средств передачи информации

одной из зарубежных фирм, используя различные «усиливающие» аргументы.

• Попробуйте на конкретном примере определить, имеет ли авторитет ваш руководитель.

• Многие полагают, что обладание властью подразумевает возможность влиять на других, навязывать им свою волю независимо от того, нравится это людям или нет. Как соотносятся понятия «власть» и «влияние»?

• Расставьте перечисленные источники власти в порядке наибольшей значимости для вашей организации:

- обладание информацией;
- внешние связи и деловые знакомства;
- принуждение (экономическое и внешнеэкономическое);
- экспертиза (уровень профессионализма лидера);
- право на власть (право принимать решения);
- личный пример (харизма);
- справедливость вознаграждения.

Какие из этих источников способствуют укреплению власти?

## **ТЕСТ НА ПРОВЕРКУ ВАШЕЙ СПОСОБНОСТИ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ.**

*Если вы хотите узнать, способны ли оказывать влияние на других, убеждать их, ответьте на следующие вопросы (да или нет).*

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?
2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?
3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?
4. Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?
5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успеха вам?
6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?
7. Могли ли вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?

8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?

9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка?

10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?

11. Нравится ли вам делать привычное дело каждый раз по-новому?

12. Любите ли вы подтрунивать над теми, у кого слишком завышенное самомнение?

13. Можете ли вы сказать своему начальнику или авторитетному человеку, что он не прав?

*Теперь подсчитайте очки.*

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

*От 65 до 35 очков*

У вас есть все данные для того, чтобы подчинить своему влиянию других, перевоспитывать их, поучать, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли, убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других, держаться в стороне и думать только о себе. Вы способны убеждать и оказывать влияние на других, но при этом постарайтесь не дойти в своем наставничестве до крайности, поскольку можете превратиться в тирана.

*От 30 очков до 0 очков*

К сожалению, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую бываете правы. Идеальной для себя (и других) вам представляется жизнь строго упорядоченная, подчиненная законам здравого смысла и благонравия, а будущее предсказуемо. Вы ничего не любите делать через силу. Иногда вы слишком сдержанны, что подчас мешает в достижении цели и выставляет в несколько превратном свете ваше поведение.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

### 1. Обладать властью — значит:

- А) иметь возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного
- Б) получить зависимость подчиненных
- В) уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей

### 2. В управленческой литературе под харизмой понимают:

- А) власть, построенную на силе личных качеств или способностей влияющего
- Б) внешнее выражение агрессивной власти руководителя
- В) наличие талантливых способностей руководителя в искусстве, музыке, пении

### 3. Выберите полномочия, которые нельзя делегировать ни при каких обстоятельствах:

- А) решение частных, узкоспециальных проблем
- Б) осуществление подготовительной работы
- В) выработка общей политики организации или подразделения

### 4. Какого источника власти не существует:

- А) власть личности
- Б) власть технических исполнителей
- В) власть собственников

### 5. Выберите несуществующий стиль руководства:

- А) авторитарный
- Б) демократический
- В) агрессивно настроенный

### 6. Делегирование — это:

- А) готовность подчиненных следовать приказам и распоряжениям сверху
- Б) передача части полномочий руководителем своим подчиненным
- В) передача части полномочий подчиненных своему руководителю в целях освобождения себя от рутинной работы

### 7. Объединенная власть — это:

- А) власть руководителя и его семьи в организации

- Б) власть отдельных лиц, знающих культуру организации
- В) власть группы

**8. Видом рассудительного влияния является:**

- А) подражание
- Б) внушение
- В) «заражение»

**9. Власть — это по своей сути процесс:**

- А) социальный
- Б) слабый
- В) антисоциальный

**10. Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют использовать:**

- А) матрицу Эйзенхауэра
- Б) принципы Керженцева
- В) мотивационную теорию Мак-Клеланда

## **ТЕМА 12. Лидерство: стиль, ситуации и эффективность**

### **Краткое содержание темы**

Сущность лидерства. Лидерские действия в современном менеджменте. Диапазон стилей лидерства и развитие лидерского потенциала. Ситуационные подходы к эффективному лидерству: континиум лидерского поведения Танненбаума—Шмидта; модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера; модель ситуационного лидерства Херсея—Бланшарда; модель «путь—цель» Хауза—Митчелла; модель ситуационного лидерства Стинсона—Джонсона; ситуационная модель принятия решений Врума—Йетона—Яго. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Новые направления в теориях лидерства: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего лидерства.

### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **Цель**

Выявить роль и эффективность лидерства в современном менеджменте

## **Ключевые слова**

Лидерство, модель лидерства, атрибутивное лидерство, харизматическое лидерство, преобразующее лидерство, стиль лидерства, формальное лидерство, неформальное лидерство

## **План обсуждения**

1. Сущность понятия «лидерства». Формальные и неформальные лидеры.
2. Подход к лидерству с позиции личных качеств.
3. Поведенческий подход к лидерству. Стили руководства.
4. Ситуационный подход к лидерству. Ситуативные модели руководства.

## **Индивидуальные задания**

- Новое в теориях лидерства: концепция атрибутивного лидерства.
- Новое в теориях лидерства: концепция харизматического лидерства.
- Новое в теориях лидерства: концепция преобразующего лидерства.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Учебные издания**

- Басовский Л.Е.* Менеджмент: Учеб. пособие. М., 2003.
- Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2002. 416 с.: ил. (Сер. «Теория и практика менеджмента»).
- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 1998.
- Дафт Р.Л.* Менеджмент. СПб, 2003. 832 с.: ил. (Сер. «Теория и практика менеджмента»).
- Драчева Е.Л.* Менеджмент: Учеб. пособие для студентов учреждений сред. проф. образования / Е.Л.Драчева, Л.И.Юликов. 2-е изд., стер. М., 2002. 288 с.
- Кравченко А.И., Кравченко К.А.* Основы менеджмента: управление людьми. Учеб. пособие. М., 2003. 400 с.
- Мескон М.* Основы менеджмента. М., 1998.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Вопросы лидерства интересуют людей с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф.Тейлора. Было проведено очень много исследований. Тем не менее, нет полного согласия по вопросу, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

Природу лидерства легче понять, если его сравнить с собственным управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник — подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь».

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж.Терри, лидерство — это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р.Танненбаум, И.Вэшлер и Ф.Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г.Кунц и С.О'Доннелл считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели.

Сила и принуждение часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или

прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

**Лидерство** — это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователем), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных перемен.

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

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. В своей теории он выделял три стиля управления — авторитарный, демократический и либеральный. Эта теория получила большое распространение в мире.

По утверждению Рэнсиса Лайкерта, классифицировать стили руководства можно путем сравнения автократичного и демократичного. Им были выделены два типа руководителей: руководитель, ориентированный на задачу, и руководитель, ориентированный на человека. Руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда, а руководитель, ориентированный на человека, сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений, делает упор на взаимопомощь, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда.

Наиболее популярной стала разработанная Р.Блейком и Д.Моутоном так называемая управленческая решетка, в которой было выделено 5 основных стилей руководства в зависимости от двух факторов — заботы о человеке и заботы о производстве:

1.1 *Страх перед бедностью.* Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 *Дом отдыха*. Руководитель сосредоточивается на теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 *Авторитет — подчинение*. Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 *Организация*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

9.9 *Команда*. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивается и высоким моральным настроением, и высокой эффективностью.

Интересные классификации были предложены учеными в рамках ситуационного подхода: 1) ситуационная модель руководства Ф.Фидлера; 2) подход «путь—цель» Митчелла—Хауса; 3) теория жизненного цикла Херсея—Бланшарда; 4) модель принятия решений руководителем Врума—Йетона.

Таким образом, на основе анализа имеющихся теорий стилей управления можно выделить следующие модели управления:

1) Гармонизирующая модель управления — модель, в которой руководитель доверяет исполнителю большую часть контрольных функций; за руководителем остаются только функции определения стратегических целей и укрупненный контроль.

2) Коллегиальная модель управления — модель, основанная на доверии руководителя к исполнителям (коллегиальное распределение задач) и индивидуальной ответственности за результаты исполнения.

3) Поддерживающая модель — модель управления, при которой исполнители получают возможность активно участвовать в постановке задач и высокую самостоятельность в выполнении.

4) Развивающая модель — модель, в которой ключевые отношения между руководителем и исполнителем смещаются в область ресурсного (финансового) обеспечения.

В соответствии с этим можно выделить и основные типы руководителей и лидеров:

1) Сервисные руководители — руководители, в основе управления которых лежит забота об удовлетворении потребностей

работников, убеждение в том, что труд призван способствовать развитию индивида в той же мере, в какой сотрудник обязан выполнять рабочие задания.

2) Трансакционные руководители — руководители, которые разъясняют подчиненным характер рабочих заданий и поставленных задач, обеспечивают вознаграждением, создают условия для удовлетворения их социальных потребностей.

3) Интерактивные лидеры — лидеры, которые заботятся о достижении консенсуса, добиваются участия в работе всех членов коллектива, их взаимодействия и взаимопонимания.

4) Трансформирующие лидеры — лидеры, во многом напоминающие харизматичных лидеров, но отличающиеся особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении перемен.

5) Харизматичные лидеры — лидеры, способные мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень.



**ДИДАКТИЧЕСКИЙ  
ТРЕНИНГ**

---

## **СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ВИКТОР КИАМ И ЭЛЕКТРОБРИТВА “РЕМИНГТОН”»**

Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х до конца 60-х годов компания росла и процветала благодаря своей репутации — производителя электробритв самого лучшего качества.

Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. Модель бритвы изменялась каждые 6 месяцев. Иногда изменения были настолько

незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели становились устаревшими иногда даже в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» заслуживает того, чтобы ее сохранить. Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Во-первых, он собрал в одну группу руководителей из различных компаний, с которыми работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производств и уволил большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей гибкость и эффективность, Киам занялся разработкой этических норм компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все работники без исключения стали участниками программ стимулирования.

Когда обстановка в компании несколько стабилизировалась, внимание было направлено на совершенствование модели электробритвы. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но не имевшие положительной функциональной нагрузки. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, а заказы будут выполняться в течение 24 часов. «Оздоровлению» компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как создание компактного чехла и гарантия возврата денег.

## Вопросы

1. Какой из пяти стилей руководства Врума—Йетона использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?
2. Каким был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?
3. Как может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий (или адаптивный) стиль руководства?



## ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

---

- Перечислите преимущества и недостатки формального и неформального лидеров. Составьте их сравнительную характеристику.
- Ответьте на вопросы теста и определите, какими лидерскими качествами вы обладаете.

### 1. Дружба для вас:

- А) сотрудничество;
- Б) поддержка;
- В) альтруизм.

### 2. Настоящий артист должен прежде всего обладать:

- А) талантом;
- Б) решимостью;
- В) подготовкой.

### 3. На вечеринке вы чаще всего чувствуете себя:

- А) «петушком»;
- Б) «курицей»;
- В) «цыпленком».

### 4. Если бы вы были геометрической фигурой, то были бы:

- А) цилиндром;
- Б) сферой;
- В) кубом.

**5. Если вам нравится мужчина (женщина), то первый шаг:**

- А) делаете сами;
- Б) ждете, пока он (она) сделает;
- В) делаете мелкие шажки.

**6. Ваша реакция в любой неожиданной ситуации:**

- А) тормозите;
- Б) прибавляете скорость;
- В) теряетесь.

**7. Если вы говорите на публике, вы чувствуете что:**

- А) вас слушают;
- Б) вас критикуют;
- В) вы смущаетесь.

**8. В экспедицию лучше брать товарищей:**

- А) крепких;
- Б) умных;
- В) опытных.

**9. На ваш взгляд, Золушка была:**

- А) несчастной девочкой;
- Б) хитрой карьеристкой;
- В) брюзгой.

**10. Как бы вы определили свою жизнь:**

- А) партия в шахматы;
- Б) матч бокса;
- В) игра в покер.

*Оценка результатов*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

16 баллов. Вы слишком уважаете других и отождествляете свои слабости со слабостями ближнего, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу.

*17—23 балла.* Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

*24 балла и более.* С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах. С возрастом ваше влияние на других людей крепло и особенно проявлялось в трудную минуту. Если вы честолобивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если нет — довольствуйтесь тем, что вас считают лучшим другом и советчиком и вы всегда в центре внимания на вечеринках.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

**1. Процесс влияния посредством способностей, умений или других ресурсов, необходимых людям, называется:**

- А) лидерство
- Б) формальное лидерство
- В) неформальное лидерство

**2. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется:**

- А) лидерство
- Б) формальное лидерство
- В) неформальное лидерство

**3. Какая модель ситуационного лидерства основана на использовании шкалы характеристик наименее предпочитаемого работника:**

- А) Ф.Фидлера
- Б) Херсея—Бланшарда
- В) Стинсона—Джонсона

**4. Какая модель ситуационного лидерства основана на выделении стадий зрелости:**

- А) Ф.Фидлера
- Б) Херсея—Бланшарда
- В) Стинсона—Джонсона

**5. Какой стиль лидерства является лучшим в случае низкой зрелости последователей:**

- А) указывающий
- Б) убеждающий
- В) участвующий

**6. Какая модель ситуационного лидерства основана на проявлении интереса лидера к работе:**

- А) Ф. Фидлера
- Б) Херсея—Бланшарда
- В) Стинсона—Джонсона

**7. Стиль, при котором руководитель пускает дела на самотек, называется:**

- А) авторитарным
- Б) демократическим
- В) нейтральным

**8. Стиль, при котором руководитель стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, называется:**

- А) тоталитарным
- Б) демократическим
- В) анархическим

**9. Лидер, который способен мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень, является:**

- А) харизматичным
- Б) трансакционным
- В) трансформирующимся

**10. Лидер, который разъясняет подчиненным характер рабочих заданий, проявляет внимание к подчиненным, к удовлетворению их социальных потребностей, является:**

- А) авторитарным
- Б) харизматичным
- В) демократичным

## **ТЕМА 13. Управление конфликтами**

### **Краткое содержание темы**

Природа конфликта в организации. Уровни конфликта в организации. Организационный конфликт и функции организационного конфликта. Структурные методы управления конфликтной ситуацией и задачи менеджера. Природа организационных изменений (нововведений) и управление ими. Организационное развитие: предпосылки, факторы и ценности.

### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **Цель**

Определить степень влияния конфликтов на менеджмент и выявить способы управления конфликтными ситуациями в организации.

#### **Ключевые слова**

Конфликт, организационный конфликт, конфликтная ситуация, конструктивные последствия конфликтов, деструктивные последствия конфликтов, организационные изменения.

#### **План обсуждения**

1. Сущность и функции конфликта.
2. Причины и типы конфликтов в организации.
3. Этапы организационного конфликта и формы его проявления.
4. Методы управления и разрешения организационных конфликтов.

#### **Индивидуальные задания**

- Структурные методы управления конфликтом.
- Техника переговоров в управлении конфликтом.
- Формы проявления организационных конфликтов: саботаж, клика, забастовка, интрига и др.
- Сущность информационного и инновационного конфликтов.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Учебные издания

- Вачугов Д.Д., Березина Т.Е., Кислякова Н.А. Основы менеджмента. М., 2001. С. 184—196.
- Дафт Р.Л. Менеджмент. М.; СПб., 2003. С. 580—583.
- Драчева Е.Л., Юлинов Л.И. Менеджмент. М., 2002. С. 236—255.
- Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М., 2005. С. 275—289.
- Кравченко А.И., Кравченко К.А. Основы менеджмента: управление людьми. М., 2003. С. 233—240.
- Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения М., 2005. С. 264—285.
- Розанова В.А. Психология управления М., 2003. С. 225—240.
- Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. М., 2000. С. 148—157.
- Столярченко Д. Психология делового общения и управления. Ростов н/Д, 2001. С. 426—479.

### Научные издания

- Познякова Е.В.* Возникновение трудовых конфликтов — следствие серьезных пробелов в системе управления персоналом // Управление персоналом. 2003. № 3. С. 25—27.
- Сторожева Д.Е.* Субординация без конфликтов // Управление персоналом. 2003. № 3. С. 59.
- Фомин Г.П.* Модели конфликтов // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 64—71.
- Науменко Е.А.* Психология управления конфликтными ситуациями в работе секретаря // Секретарское дело. 2003. № 10. С. 52—58.
- Ефимова С.А., Плотникова А.П.* Давайте жить дружно. Работа в конфликтной ситуации // Секретарское дело. 2007. № 3. С. 56—101.



### МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей. В

организации конфликт характеризуется определенным поведением, действиями, нарушающими интересы других.

Существует следующая классификация конфликтов.

1. По масштабу: *общие*, охватывающие всю организацию, и *парциальные*, касающиеся ее отдельной части.

2. По стадиям развития: *зарождающиеся*, *зрелые* или *угасающие*.

3. По степени осмысленности: *слепые* или *рациональные*.

4. По формам протекания: *мирные* или *немирные*.

5. По продолжительности: *кратковременные* и *затяжные*. Затяжной конфликт способен вызвать кризис в организации и в конечном итоге привести к ее разрушению или существенному изменению.

6. По отношению к отдельному субъекту: *внутренние* и *внешние*. К первым относятся внутриличностные, ко вторым — межличностные. Конфликт между личностью и группой называется межгрупповым.

Возникновение *внутриличностных конфликтов* обусловлено противоречием человека с самим собой, вследствие, например, необходимости выбора между приемлемым и приемлемым (когда желательно то и другое, а нужно выбрать одно); неприемлемым и неприемлемым (когда необходимо выбирать из двух зол); приемлемым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как позитивные, так и негативные последствия, — отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого).

*Межличностные конфликты*, как считается, на 75—80% порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей. Реагируя на окружающих, человек действует в соответствии со своей позицией и особенностями характера. Поэтому различные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

*Конфликты между личностью и группой* в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая сторона стремится доказать свою правоту.

Межгрупповые конфликты порождаются *различиями в политических и иных взглядах или интересах* (прежде всего экономических).

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах: действия клики, интриги, забастовки, саботаж.

*Кликой* называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.

*Интрига* представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая людей и их поступки.

*Забастовка* — это открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвижением коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно.

Забастовки бывают законными и незаконными (к последним относят сидячие), мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок:

- 1) прекращение работы и уход с рабочего места;
- 2) работа по правилам (итальянская забастовка), неукоснительное соблюдение которых ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход трудового процесса. Персонал отказывается быстро преодолевать их неформальными методами. Такие действия, граничащие с саботажем, не регулируются законом и не создают основы для привлечения работников к ответственности;
- 3) замедленная работа (например, в темпе, составляющем половину от нормального);
- 4) пульсирующая работа (неполное время или в неполном составе);
- 5) прекращение работы с нахождением всех на своих местах (оккупационная забастовка);
- 6) работа «по-своему» (активная забастовка).

Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности:

- «слом» с помощью силы (судебного преследования участников, организации штрейкбрехерства, физического устранения или изоляции лидеров и т.п.);
- полное или частичное удовлетворение требований бастующих;
- постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей;
- организованное отступление.



## ДИДАКТИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

---

### **1. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ХОРОШИЙ ТОВАРОВЕД»**

У предпринимателя Смирнова работает товаровед, одной из важнейших функций которого является продажа товара за наличные. Этот товаровед выполняет свою работу намного успешнее всех других продавцов товара. Вклад его в экономическое благополучие фирмы весьма существенен. Но вдруг до предпринимателя доходит слух, что его лучший товаровед продает товар значительно выше установленной фирмой стоимости, а разницу присваивает себе. Предприниматель проводит скрытую проверку, которая подтверждает информацию. Он в раздумье, что предпринять:

- уволить нечестного, хотя и очень полезного товароведа;
- сделать вид, что ничего необычного не происходит;
- провести с ним беседу.

Предприниматель решил посоветоваться со своим дядей, который два года назад порекомендовал ему на работу этого человека.

#### **Задания**

1. Выберите одну из трех указанных ролей (предпринимателя, дяди, товароведа), которая наиболее соответствует вашему жизненному опыту, и изложите свою позицию в данной конфликтной ситуации.

2. В предложенной ситуации выдайте и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию;
- объект конфликта;
- предмет конфликта;
- участников конфликта;
- ранг оппонентов;
- среду конфликта;
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу;
- личностные элементы конфликта.

## **2. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНФЛИКТ»**

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 минут до окончания рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины — заказные, и за их простой предприятию придется платить значительный штраф.

*Мастер Ломов (обращаясь к рабочим):*

- Разгружайте.

*Рабочие:*

- Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

*Мастер:*

— Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпустить!

*Бригадир (нерешительно):*

- Надо разгружать, ребята.

*Рабочие:*

- Платите за сверхурочные по 20 долларов.

*Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет):*

— Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить — привозите вовремя, а мы разгрузим.

*Мастер (обращаясь к бригадиру при всех):*

— Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

*Начальник цеха (не вникая в подробности):*

— Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

*Мастер:*

— Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

*Начальник цеха:*

— Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 долларов.

*Начальник цеха:*

— Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

*Крюков:*

— Пошли домой, ребята.

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать. Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее мастером отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 долларов. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (им необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, уходит, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнает, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные

работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формы оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все, как было.

*Начальник цеха:*

— Понимаешь, получилась такая история. Помогии с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

*Начальник ОТиЗ:*

— Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

*Заместитель директора, выслушав начальника цеха:*

— Сколько времени работали? Один час. По 15 долларов на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

*Заместитель директора:*

— Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

*Начальник ОМТС:*

— Мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

*Заместитель директора звонит диспетчеру:*

— Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

*Диспетчер:*

— Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

*Заместитель директора звонит заведующему складом:*

— Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

*Заведующий складом:*

— Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о серьезном браке

продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, не имея специальных приспособлений, не пройдя соответствующего предварительного инструктажа.

*Заместитель директора издает распоряжение:*

1. Непредвиденные расходы на разгрузку гетинакса должен оплатить заведующий складом (150 долларов), так как именно он отвечает за то, чтобы все подчиненные ему работники своевременно проходили инструктаж по технике безопасности.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 долларов).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе. В итоге через две недели из цеха увольняются пять человек.

### **Вопросы**

1. Кто виноват в данной производственной ситуации?
2. Какой ущерб нанесен цеху?
3. Как можно было разрешить производственный конфликт?
4. Определите по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, проранжировав их.



### **ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ**

---

- Представьте, что вы получили неудовлетворительную оценку на экзамене. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив следующую форму:

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя		

- В упражнении принимают участие несколько человек, которые делятся на две группы. Первые принимают стиль поведения «трудного» человека, вторые распознают, какую тактику поведения выбрал участник первой группы, и общается с «трудным» человеком.

Далее перечислены основные типы «трудных» людей, описана тактика общения с каждым из них.

1 тип: «танки». Это самоуверенные, самонадеянные, знающие себе цену люди, как правило, имеющие громкий голос. Они абсолютно убеждены в том, что знают нужды и чаяния своих коллег и что их советы — самые компетентные. Но ладить с ними можно. Единственное, чего не любят «танки» — это агрессивных реакций со стороны тех, с кем они общаются.

*Тактика поведения.* При общении нужно смотреть им прямо в глаза, называть по имени и фамилии, при высказывании несогласия чаще употреблять фразы «по моему мнению», «как мне представляется». Чтобы добиться в споре с «танками» каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар», и тогда они становятся более сговорчивыми.

2 тип: «снайперы». Они действуют иначе: «стреляют» в людей различными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия работников.

*Тактика поведения.* Самым эффективным приемом воздействия на «снайперов» является прямая атака. В ответ на требование подробно разъяснить, что он мыслит под той или иной своей остротой, «снайпер», как правило, сникает и затихает. Однако здесь важна одна деталь: атаку на «снайперов» следует проводить так,

чтобы не задеть их чувства собственного достоинства. Иначе они или взрываются, или затаиваются «с камнем за пазухой».

3 тип: «взрывники». Это те, кто внезапно оглашает помещение криками, кто обрушивается на оппонентов с бранью. Эти типы так артистично выходят из себя, что у окружающих создается впечатление, будто их сильно обидели.

*Тактика поведения:* необходимо дать им выплеснуть накопившиеся эмоции. Минут через пять эти типы уже ощущают потребность извиниться.

4 тип: «жалобщики». Обычно пересыпают свою речь словами «всегда» или «никогда». Эти типы так красочно описывают свои «беды», что нередко располагают к себе слушателя. Они хотят, чтобы их слушали в спокойной обстановке и непременно сидя.

*Тактика поведения.* Ошибку допускает тот, кто соглашается с «жалобщиками» или, наоборот, доказывает им, что они не правы. Лучшее, что можно сделать в таких случаях, — это перефразировать жалобы своими словами, дав им понять, что переживание их замечено.

5 тип: «эрудиты». Их суждения оказываются на 75% профессионально обоснованными. Они являются ценными работниками, но ведут себя так вызывающе, что порождают у окружающих чувство неполноценности.

*Тактика поведения.* Тем, кому приходится иметь дело с ними, нужно всегда продумывать свою тактику действий. Если «эрудиты» становятся слишком заносчивыми, то их можно остановить конкретными вопросами. Следует помнить, что они редко признают свои ошибки.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

**1. Из предложенных вариантов выберите признаки, указывающие на нарастание конфликта в организации:**

- А) повышение работоспособности
- Б) увеличение производственных и финансовых показателей

В) высокий уровень напряженности в коллективе, снижение работоспособности

**2. Конфликты в организации относятся к:**

- А) внутриличностным конфликтам
- Б) межгосударственным конфликтам
- В) межгрупповым конфликтам

**3. Субъектами конфликта в организации могут быть:**

- А) группы лиц, отдельные сотрудники
- Б) частные предприниматели
- В) неформальные лица

**4. Моббинг — это:**

- А) разрастание конфликта
- Б) ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег или начальства
- В) конфликтность инновации

**5. Назовите наиболее распространенные причины конфликтов в организации:**

- А) несовместимость темпераментов сотрудников
- Б) недовольство заработной платой сотрудников
- В) ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников

**6. В чем выражается конфликтность инновации:**

- А) в нежелании сотрудников организации изменять привычную практику работы
- Б) в подрыве сложившегося в организации равновесия
- В) инновация не влияет на возникновение конфликта в организации

**7. Выделите факторы, возникающие по вине руководителя, которые способствуют появлению и развитию конфликта:**

- А) отсутствие доверительных отношений руководителя с подчиненными
- Б) невмешательство руководителя в отношения между работниками
- В) неблагоприятный психологический климат в рабочей группе

**8. Выберите из предложенных стратегий разрешения конфликта наиболее эффективную:**

- А) стратегия компромисса
- Б) стратегия сотрудничества (партнерства)
- В) стратегия избегания

**9. Определите правильную последовательность стадий конфликта:**

- А) кульминация
- Б) развитие конфликта
- В) инцидент
- Г) предконфликтная ситуация
- Д) разрешение конфликта

**10. Какое утверждение вы считаете более верным:**

- А) конфликт — это форма социальной патологии
- Б) конфликт — это нормальное общественное явление
- В) конфликт — это негативное явление, с которым нужно бороться

## **Раздел V. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **ТЕМА 14. Факторы и тенденции эффективности менеджмента**

#### **Краткое содержание темы**

Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента. Основные факторы эффективности менеджмента: координация деятельности; механизм принятия управленческих решений; взаимоотношения с рыночной системой хозяйствования. Особенности определения эффективности деятельности организации в различных сферах бизнеса (хозяйствования).

#### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

##### **Цель**

Выявить факторы, обеспечивающие эффективность менеджмента в организации. Разработать алгоритм мероприятий по повышению эффективности менеджмента.

##### **Ключевые слова**

Эффект, эффективность, результат, результативность, эффективность управления, показатели эффективности.

##### **План обсуждения**

1. Результативность менеджмента и ее условия.
2. Эффективность менеджмента: экономический и социальный аспекты. Виды эффективности менеджмента.
3. Сущность эффективности управленческой деятельности.
4. Оценка эффективности управления.

##### **Индивидуальные задания**

- Современные тенденции развития менеджмента.
- Учет в управлении тенденций развития менеджмента.
- Этика делового общения в менеджменте.
- Имидж и репутация организации (руководителя) как факторы, обуславливающие эффективность менеджмента

- Корпоративная культура как результат эффективности менеджмента

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Учебные издания*

- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2004.  
Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. М., 2003.  
Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. М., 2001.  
Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Минск, 1999.  
Казанцев И.И. Практический менеджмент. М., 2001.  
Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. М., 2001.  
Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. М., 2004.  
Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / Пер. с англ. М., 2001.  
Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях / Пер. с англ. М., 2000.



### МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

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.

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.

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, а соответственно, и эффективность управления. При этом следует исключить влияние на прибыль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственного звена.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. *Экономическую эффективность управления* в узком смысле характеризуют следующие показатели.

*Обобщающий показатель*

$$\text{ЭУ} = \text{Д}/\text{З},$$

где Д — доходы организации; З — затраты на содержание аппарата управления.

*Частные показатели:*

— доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации;

— доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации;

— норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

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.

Эффективность менеджмента представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют и количественные, и качественные характеристики.

Методы оценки эффективности являются одним из главных инструментов анализа продуктивности ведения бизнеса.



## ДИДАКТИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

---

### **1. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ ПО СОКРАЩЕНИЮ КАДРОВ»**

Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании провел мероприятия по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличил материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и более эффективной работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные таковы (в млн. руб.):

Этап работы компании	Общая цена	Общие затраты	Прибыль
До проведения мероприятий	2,592	2,074	0,518
После проведения мероприятий	2,722	2,054	0,668

### Задание

Оцените экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.

## 2. СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ»

Экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, хотя возможности производства превышают его. Руководитель отдела маркетинга принял решение о расширении форм оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод.

Машины стали «уходить» с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной части рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная — в зависимости от количества заказов.

### Общие данные для расчетов (в млн. руб.)

Решение руководства завода	Общая цена реализации в месяц	Общие затраты в месяц	Прибыль
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234	- 0,183
Организация постоянной и временной частей персонала	8,051	6,534	1,514

### Задание

Оцените экономическую эффективность двух решений.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

**1. К современным тенденциям развития менеджмента можно отнести:**

- А) ориентацию на качество
- Б) возрастание роли инноваций
- В) профессионализацию управления

**2. Результативность менеджмента связана:**

- А) с достижением намеченного уровня прибыльности
- Б) с перевыполнением целевых показателей
- В) с достижением конечных результатов

**3. Эффективность менеджмента может быть рассмотрена в следующих основных смыслах:**

- А) экономическом и социальном
- Б) организационном и индивидуальном
- В) формальном и неформальном

**4. Эффективность менеджмента определяется соизмерением:**

- А) целей и потребностей
- Б) целей и результатов
- В) результатов и затрат

**5. Эффективность управленческой деятельности измеряется с помощью:**

- А) количественных показателей
- Б) качественных характеристик
- В) экспертных оценок

**6. Такой показатель эффективности, как послепродажный сервис, является показателем, характеризующим:**

- А) экономическую эффективность
- Б) социальную эффективность
- В) экономико-социальную эффективность

**7. К основным направлениям оценки эффективности менеджмента относятся:**

- А) потребности потребителей
- Б) конечные результаты деятельности организации

В) потенциал организации

**8. Эффективность управленческого труда чаще всего рассчитывается с помощью:**

- А) прямых показателей
- Б) косвенных показателей
- В) ее невозможно рассчитать

**9. Важными факторами эффективности менеджмента выступают:**

- А) структура ресурсов организации
- Б) распределение ресурсов организации
- В) оба вышеприведенных ответа верны

**10. По фактору времени выделяют следующие виды эффективности менеджмента:**

- А) оперативная
- Б) производственная
- В) стратегическая

## **ТЕМА 15. Антикризисное управление**

### **Краткое содержание темы**

Управление рисками. Типы рисков. Особенности организации процесса принятия управленческого решения в условиях риска. Способы снижения риска. Работа менеджеров в кризисной ситуации: понятие кризиса, особенности управленческого труда в кризисной организации, требования к менеджерам при работе в кризисных условиях. Концепция антикризисного управления.

### **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКОГО ЗАНЯТИЯ**

#### **Цель**

Рассмотреть систему управления организацией в условиях кризиса. Выявить основные способы снижения рисков.

#### **Ключевые слова**

Риск, кризис, антикризисное управление, симптомы и факторы риска, банкротство, неплатежеспособность, антикризисная стратегия, финансовая устойчивость.

## **План обсуждения**

1. Категория «риск» в управлении. Типы рисков.
2. Особенности организации процесса принятия управленческого решения в условиях риска.
3. Понятие кризиса, специфика труда менеджера в кризисной организации.
4. Основные положения и принципы антикризисного управления.

## **Индивидуальные задания**

- Способы снижения риска.
- Маркетинг в системе антикризисного управления.
- Вывод предприятия из состояния банкротства.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Учебные издания**

*Большаков А.С., Михайлов В.И.* Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2002. С. 178—182.

*Жарковская Е.П., Бродский Б.Е.* Антикризисное управление. М., 2005.

*Зуб А.Т.* Антикризисное управление. М., 2003.

*Коротков Э.А.* Антикризисное управление. М., 2002.

*Кравченко А.И., Кравченко К.А.* Основы менеджмента: управление людьми. М., 2003. С. 381—382.

*Менеджмент: теория и практика в России / Под ред. А.Г.Поршнева, М.Л.Разу, А.В.Тихомировой.* М., 2003. С. 319—329.

*Орехов В.И., Болдин К.В.* Антикризисное управление. М., 2006.

### **Научные издания**

*Сурич В.В.* Антикризисное управление: практическое использование идеальных ресурсов // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 3. С. 98—105.

*Вишневская О.В.* Механизмы антикризисного управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 3. С. 105—113.

*Солнцев И.В.* Формирование и реализация бизнес-плана по выводу предприятия из кризисной ситуации // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 5. С. 114—120.

*Щапов Д.* Кризис вызывали? (Технология антикризисного PR-менеджмента) // Управление компанией. 2003. № 6 (25). С. 23—25.

*Гончаров М.* Антикризисное управление в России // Управление компанией. 2001. № 4 (05). С. 51—53.



## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

---

Существует множество определений антикризисного управления.

**Антикризисное управление** — совокупность форм и методов реализации процедур, обеспечивающая устойчивость различных субъектов хозяйствования в условиях рыночных отношений и развития конкурентной среды.

**Антикризисное управление** — система управления предприятием, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса последствий (например, банкротства) посредством специальных программ.

**Антикризисное управление** — это функция, обеспечивающая минимизацию потенциального ущерба от кризиса и помогающая установить контроль над ситуацией.

**Антикризисное управление** — это обобщающая категория системы управления, специфические свойства которой проявляются с момента возникновения проблемности (кризисности) в экономическом положении хозяйствующих структур.

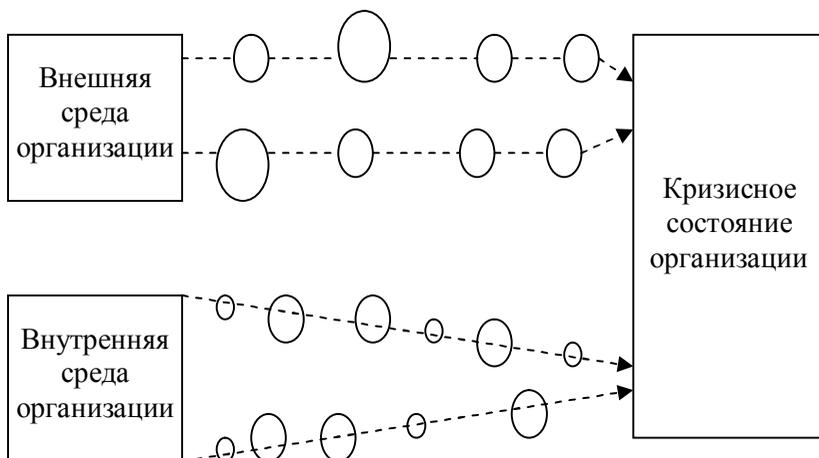
Таким образом, антикризисное управление — это:

- анализ состояния макро- и микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы;
- изучение экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и сканирование внешней и внутренней сред фирмы с целью раннего обнаружения «слабых сигналов» об угрозе приближения кризиса;
- стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработка стратегии предотвращения ее несостоятельности;
- оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства);
- разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы;
- постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Целью антикризисного управления является разработка и первоочередная реализация мер (стратегии), направленных на нейтрализацию наиболее опасных (наиболее интенсивно влияющих на завершающее явление) путей, приводящих к кризисному состоянию.

Одним из важнейших принципов стратегии антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды фирмы с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса. Антикризисное управление фирмой начинается с момента выбора ее миссии, т.е. с ответа на вопрос: «Что делать?». На всех последующих этапах развития фирмы внимание ее руководства должно быть сосредоточено на своевременном «улавливании» сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения фирмы, ее конкурентного статуса. Для этого необходимо построить систему, позволяющую сочетать количественный и качественный анализ «сигналов» об угрозе приближения кризисного состояния, т.е. существенного снижения конкурентного статуса фирмы. В качестве основы такой системы может быть принят анализ возможностей, ресурсов и рисков, так называемый SWOT-анализ (strength — сила; weakness — слабость; opportunity — возможности; threat — угрозы).

Целью этого анализа является выявление: совокупного влияния на конкурентный статус фирмы сильных и слабых сторон фирмы по отношению к внешней среде; широты возможностей для выполнения миссии фирмы, открываемых внешней средой; степени и характера угроз выполнению миссии фирмы со стороны внешней среды. На рисунке 15.1 представлен механизм возникновения кризиса в организации, а также отражено влияние внешних и внутренних факторов на организацию.



**Рис. 15.1. Механизм возникновения организационного кризиса**

Активным участником в период кризисных явлений на предприятиях становится **антикризисный управляющий** — менеджер, назначенный на преодоление финансового кризиса на предприятии.



**ДИДАКТИЧЕСКИЙ  
ТРЕНИНГ**

## **ДЕЛОВАЯ ИГРА «РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ПОЛОЖЕНИЙ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ»**

Игра проводится в 7 этапов.

1-й этап: разъяснение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестиционный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). При модификации игры возможны другие ситуации. Группы проводят предварительный анализ ситуации.

2-й этап: распределение ролей. Учебная группа разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из интересов той социальной группы, которую она учитывает и защищает. Выделение социальных групп может быть различным, и это позволяет модифицировать деловую игру. Один из вариантов: государство, предприниматели (акционеры, крупные предприятия), инвесторы, профсоюзы (трудящиеся, работники).

3-й этап: Всем группам выдаются 100 карточек, на которых описаны возможные управленческие решения. Участники анализируют эти решения, исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности защиты собственных интересов. Им необходимо выбрать 5 управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в лучшую, по их мнению, сторону. Выбор решения сопровождается групповой дискуссией, обменом опытом и мнениями. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в последующем будет представлять общее мнение группы.

4-й этап: Каждая группа предлагает выбранные ей 5 управленческих решений для общего обсуждения. План обсуждения: развернутое обоснование решений; представление аргументов и контраргументов; взаимодействие групп; снятие противоречий в решениях; предложение решений, не предусмотренных выданными карточками; поиск баланса интересов по заданным условиям игры.

5-й этап: Если общее решение не найдено, согласование решений по социальным интересам не достигнуто, то проводится голосование, анализируются результаты голосования. Затем высказываются предложения по изменению ситуации согласно решениям, принятым демократическим путем.

6-й этап: Представление поведения групп в условиях новой ситуации. Каждая группа называет три главных фактора поведения и обосновывает их. Проводится обсуждение этих факторов.

7-й этап: Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

## **СОСТАВ ПРЕДЛАГАЕМЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### ***Государство***

Борьба против спекулятивной деятельности дельцов, продающих земельные участки, путем высоких налогов на прибыль, полученную от продажи земли.

Контроль цен при потреблении.

Конъюнктурные налогообложения.

Поощрение повышения минимальной заработной платы.

Стабилизация тарифов общественных служб.

Увеличение сумм, получаемых от государственной системы страхования.

Денежная ревальвация.

Сокращение кредитов на строительство.

Замораживание заработной платы.

Субсидии производителям сельскохозяйственной продукции.

Принимаемые системой налогообложения меры, направленные на поощрение денежных сбережений.

Модификация системы налогообложения предприятий.

Денежная девальвация.

Выпуск высокопроцентного обязательного займа.

Отказ от установленного курса обмена: свободно колеблющийся рубль.

Увеличение затрат на приобретение оборудования для общественно-го пользования.

Увеличение закупок потребительских товаров государственными предприятиями.

Увеличение налогообложения годового дохода.

Модификация системы амортизации.

Стабилизация заработной платы работников государственных служб.

Увеличение налога на добавленную стоимость.

Уменьшение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком.

Замораживание минимальной заработной платы.

Стимулирование повышения заработной платы.

Увеличение процентных ставок на сбережения при возрастании стоимости жизни.

Сокращение материальной помощи семьям.

Развитие экспорта за счет международных договоров.

Установление предельного размера банковских кредитов.

Увеличение процента обязательных резервных средств, помещаемых в Центральный банк.

Сокращение преимуществ в налогообложении лиц, покупающих жилье.  
Контроль обмена валют.  
Сокращение закупок потребительских товаров государственными организациями.  
Увеличение налогообложения прибыли, приносимой капиталом.  
Усиление налогового контроля за лицами частного сектора, не имеющими постоянной заработной платы.  
Сокращение налога на добавленную стоимость.  
Меры налогообложения, направленные на поощрение капиталовложений.  
Сокращение налогообложения годового дохода.  
Сокращение кредитов на цели потребления.  
Увеличение заработной платы работников государственных служб.  
Национализация импортеров энергоресурсов.  
Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию.  
Увеличение на денежно-кредитном рынке процентной ставки, устанавливаемой Центральным банком  
Установление свободных цен: спрос уменьшится, как только покупательная способность потребителей будет снижена за счет роста цен.  
Установление налогов на маржинальный доход (сверхприбыль).  
Контроль системы взимаемых платежей предприятий.  
Поощрение конкуренции.  
Замораживание квартирной платы.  
Контроль себестоимости.  
Национализация естественных монополий.  
Индексация пенсий и минимальной заработной платы.

### ***Предприниматели***

Покупаете оборудование, которое будет рентабельным через многие годы.  
Увеличиваете объем производства продукции за счет увеличения рабочего дня.  
Проводите конверсию, ориентируетесь на работу в сфере услуг.  
Сокращаете маржинальный доход, с тем чтобы избежать увеличения цен на продукцию.  
Стараетесь увеличить маржу прибыли.  
Предпринимаете попытку увеличения цены на вашу продукцию.  
Финансируете собственные капиталовложения путем выпуска.  
Прогнозируя высокий спрос на продукцию, стараетесь увеличить цены.  
Сокращаете фонд заработной платы.  
Сокращаете распределение дивидендов, чтобы вложить прибыль в производство.

Стабилизируете цены на вашу продукцию.  
Увеличиваете запасы первичного сырья.  
В результате увеличения производственных затрат пытаетесь увеличить цены на готовую продукцию.  
Ликвидируете портфель ценных бумаг.  
Сокращаете объем производства.  
Организуете рекламную компанию, чтобы предотвратить спад спроса на продукцию из-за увеличения ее стоимости.  
Увеличиваете объем производства.  
Запрашиваете у банка кредит.  
Пытаетесь завоевать зарубежные рынки.  
Увеличиваете заработную плату.  
Создаете торговые объединения, чтобы обеспечить монополию на рынке.

### ***Владельцы***

Продаете свои земельные участки.  
Подписываетесь на акции.  
Подписываетесь на государственные займы.  
Продаете акции, котирующиеся на бирже.  
Покупаете сельскохозяйственные земельные участки, расположенные вокруг городов.  
Увеличиваете потребление в ущерб сбережениям.  
Опасаясь, что деньги потеряют свою стоимость, ищете другие источники для вложения денег.  
Покупаете валюту.  
Помещаете свои сбережения в банк.  
Покупаете золото.  
Покупаете облигации.  
Вкладываете деньги в капитал предприятия.  
Стараетесь сделать капиталовложения за границей.

### ***Персонал***

Покупаете товары в кредит.  
Через ассоциации потребителей поощряете ввоз импортных товаров, цены на которые более приемлемы по сравнению с ценами на национальную продукцию.  
В целях поддержания своей падающей покупательной способности снимаете свои сбережения в сберегательных банках.  
Соглашаетесь с повышением цен при условии увеличения заработной платы.  
Увеличиваете свои сбережения.  
Соглашаетесь с тем, что ваша заработная плата не увеличивается.

Покупаете меньше потребительских товаров.

Больше используете оборудование, предназначенное для коллективного пользования, за счет снижения пользования частным эквивалентным оборудованием.

Стараетесь добиться от государства повышения сумм на социальное обеспечение (страхование).

Потребляете больше.

Требуете повышения заработной платы.

Ориентируете спрос на потребление услуг.

Пытаетесь добиться от государства снижения налогов.

Организуете общую забастовку с требованием повышения заработной платы.

Делаете сбережения для покупки жилья.

Через ассоциацию потребителей боретесь за качество товаров.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. При разьяснении ситуации задаются изменения параметров экономического развития по шкале позитивных и негативных изменений (тенденции к плюсу или к минусу).

2. Выбирается не более пяти решений. Этого достаточно для изменения ситуации, представления позиции группы и отражения интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемых решений облегчает также поиск согласия.

3. Условия согласования решений: одно решение должно быть одобрено двумя группами, одно решение может быть одобрено одной группой, одно решение является резервом государства. Оно принимается без одобрений и только в последний момент. В этом отражается приоритет государства в управлении экономикой.

4. Предлагаемые решения фиксируются в специальных карточках или на доске. Их анализ является импульсом для борьбы мнений, поиска согласия, получения итогового набора решений.

5. Голосование при невозможности достижения согласия проводится индивидуально всеми участниками игры.

6. По принятому варианту управленческих решений группы заново оценивают ситуацию и определяют свое поведение в этой ситуации. Реакции различных социальных групп представлены в перечне факторов поведения. Студентам необходимо выбрать не более трех из предложенных на специальных карточках.

7. Итог игры подводит преподаватель, возможно, с участием специальной, выбранной из слушателей группы экспертов. Итоги формулируются в виде принципов разработки управленческих решений, защиты и обоснования интересов социальных групп, поиска позитивного и эффективного взаимодействия, умения находить главное, оценивать интересы оппонентов и пр.



## ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

---

**1. К негативным последствиям антикризисного управления относятся:**

- А) снижение объемов продаж
- Б) рост репутации
- В) падение прибыли

**2. Основными элементами методики антикризисного управления являются:**

- А) составление бизнес-плана
- Б) выявление и оценка уязвимости сторон организации
- В) разработка плана выхода из потенциального кризиса

**3. Успешное управление кризисными ситуациями обладает рядом характерных черт, важнейшими из которых являются:**

- А) проблема исчезает уже через несколько дней или недель
- Б) компания демонстрирует полный контроль над ситуацией
- В) кризис не получает широкой огласки

**4. Ошибками антикризисного управления не являются:**

- А) неумение переключать внимание на возникшую проблему
- Б) предоставление информации о кризисной ситуации персоналу организации
- В) нежелание изменять первоначально установленные планы

**5. Социальная функция антикризисного управления предполагает:**

- А) сохранение на предприятии рабочих мест
- Б) применительно к градообразующим предприятиям — сохранение источника финансирования местной коммунальной инфраструктуры

В) сохранение и увеличение источника налоговых поступлений в бюджете всех уровней

**6. Верно ли утверждение: в антикризисном управлении не обязательно нуждаются лишь предприятия, признанные неплатежеспособными или несостоятельными?**

- А) да
- Б) нет
- В) нельзя сказать с определенностью

**7. С каким положением можно согласиться:**

А) предприятие-банкрот, подвергаемое процедуре антикризисного управления, должно, предпочтительнее всего, оставаться действующим (неликвидируемым)

Б) от антикризисного управления предприятию-банкроту следует ожидать не просто финансового оздоровления, а преодоления кризиса

В) предприятие-банкрот в результате проведения по отношению к нему процедур антикризисного управления должно опять стать местом выгодного приложения труда и капитала, должно восстановить свои функции субъекта хозяйствования и работодателя

**8. Финансовая функция антикризисного управления заключается:**

А) в погашении долгов кризисного предприятия кредиторами

Б) в финансовом оздоровлении предприятия, которое должно произойти даже в ущерб интересам кредиторов

В) в финансовом оздоровлении предприятия, которое должно произойти на основе проектов снижения операционных издержек, освоения или расширения более выгодной продукции, согласованных с кредиторами

**9. Является ли бизнес-план финансового оздоровления кризисного предприятия комплексным документом, объединяющим оптимальный производственно-сбытовой план и бизнес-планы инвестиционных проектов?**

- А) да
- Б) нет
- В) в зависимости от обстоятельств

**10. Верно ли утверждение: для отраслей экономического роста в России необходимо антикризисное управление?**

- А) да
- Б) нет
- В) нельзя сказать с определенностью

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Изложенный в настоящем пособии подход к изучению менеджмента позволяет дать обобщенное представление о данной науке и ее отличительных особенностях.

Менеджмент, являясь дисциплиной, обязательной для изучения студентами многих специальностей, находит свое применение практически во всех сферах человеческой деятельности. Часто говорят, что нет ничего более полезного для практики, чем хорошая теория. И это совершенно справедливо. Однако следует учитывать, что хорошая теория — это как раз та теория, которая полезна для практики. Поэтому для того, чтобы теоретические знания, полученные на лекционных занятиях и в процессе самоподготовки студентов, были полезными, необходимо отточить их при выполнении разнообразных заданий предлагаемого учебно-методического пособия.

# ЛИТЕРАТУРА

## ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Справочные издания*

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М., 2000.

Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г.Лапусты. М., 2001.

Современное управление: Энциклопедический справочник: В 2 т. / Пер. с англ. М., 2000.

Уткин Э.А. Справочник менеджера. М., 2003.

### *Учебные издания*

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента. М., 2000.
2. Аникин В.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие для вузов. М., 2001.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М., 2004.
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие для вузов. М., 2001.
5. Белоусов Р.А. Основные этапы развития теории и практики управления. М., 2000.
6. Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли. 2-е изд., доп. М., 2001.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. М., 2000.
8. Большаков А.С. Менеджмент. СПб., 2004.
9. Брасс А.А. Основы менеджмента. Минск, 2003.
10. Вершигора Е.Е. Менеджмент. М., 2000.
11. Вершигора Е.Е. Основы менеджмента: Учебник. Минск, 2004.
12. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. М., 2004.
13. Веснин В.Р. Менеджмент. М., 2004.
14. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов высших учебных заведений. М., 2004.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2004.
16. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 2001.
17. Глухов В.В. Основы менеджмента. СПб., 2000.
18. Драчева Е.Л. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М., 2004.
19. Дункан У.Док. Основопологающие идеи в менеджменте. М., 2000.
20. Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. М., 2003.

21. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. М., 2001.
22. Зуб А.Т. и др. Лидерство в менеджменте. М., 2000.
23. История менеджмента / Под ред. Д.В.Валового. М., 2001.
24. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск, 2001.
25. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Минск, 1999.
26. Казанцев И.И. Практический менеджмент. М., 2001.
27. Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 2000.
28. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. М., 2000.
29. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М., 2001.
30. Кравченко А.И. История менеджмента. М., 2004.
31. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. СПб., 2003.
32. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. М., 2004.
33. Лебедев О.Т., Каниковская А.Р. Основы менеджмента. СПб., 2000.
34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 2004.
35. Панкин А.И. Основы практического менеджмента. М., 2000.
36. Радугин А.А. Основы менеджмента. М., 2004.
37. Семь нот менеджмента. М., 2004.
38. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. М., 2001.
39. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. М., 1999.
40. Управление организацией / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. М., 1999.
41. Устюжанина Е.Н., Бочаров Г.В. Внутрифирменное реформирование. М., 1999.
42. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М., 2001.
43. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 2000.
44. Шкута А.А. Практическое мышление менеджера. М., 1999.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Абчук В.А. Азбука менеджмента. СПб., 2001.
2. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р.А.Маниловского. М., 1999.
3. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. Пульсирующий менеджмент. М., 1999.
4. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера РК. СПб., 1999.

5. Кнорринг В.И. Искусство управления: Учебник. М., 2001.
6. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: Пособие для руководителей и предпринимателей. М., 1999. Ч. 1. Менеджер и менеджмент.
7. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: Психотехника управления и самотренировки. М., 1999.
8. Ленд П.Э. Менеджмент — искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента / Пер. с англ. М., 2000.
9. Майгаль Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / Пер. с англ. М., 2001.
10. Маршев В.И. История управленческой мысли. М., 1987.
11. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М.Русинова и др. М., 2003.
12. Мильвор Р.Г. Менеджмент: достижение цели. СПб., 1999.
13. Петрухин В.С. Менеджмент XXI века. Пропедевтика: Теория и практика высшей производительности. М., 2004.
14. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1999.
15. Ричард Л.Дафт. Менеджмент. СПб., 2003. 832 с.
16. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях / Пер. с англ. М., 2000.
17. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. М., 2001. 248 с.
18. Тесленко И.Б., Федин С.В. Менеджмент. М., 2005. 64 с.
19. Тихонравов Ю.В. Теория управления: Учебный курс. М., 2000.
20. Уткин Э.А. История менеджмента. М., 2000.
21. Шапиро Д.И. Принятие решений в системе организационного управления. М., 2001.
22. Шейнов В.П. Как управлять другими. Минск, 1999.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

## Тематическое планирование

№ п/п	Название темы	Всего часов				
		Общее количество часов	аудиторные			Самостоятельная работа
			все-го	лек-ции	семи-нары	
<b>Раздел 1: Введение в менеджмент</b>						
1	Становление и эволюция менеджмента как науки	20	6	4	2	14
2	Организации, менеджеры и успешное управление	20	6	4	2	14
3	Внутренняя и внешняя среда организации	20	8	4	4	12
<b>Раздел 2: Связующие процессы в менеджменте</b>						
4	Коммуникации и управленческая информация	20	8	4	4	12
5	Принятие управленческих решений	22	8	4	4	14
<b>Раздел 3: Функции управления</b>						
6	Планирование в системе менеджмента	22	8	4	4	12
7	Организация взаимодействия и полномочия	22	8	4	4	12
8	Мотивация как основная функция менеджмента	22	8	4	4	12
9	Координация, учет и контроль в менеджменте	22	8	4	4	12
<b>Раздел 4: Групповая динамика и руководство</b>						
10	Групповая динамика	20	8	6	2	12
11	Руководство: власть и личное влияние	20	8	4	4	12
12	Лидерство: стиль, ситуация и эффективность	20	8	4	4	12
13	Управление конфликтами	22	8	4	4	14
<b>Раздел 5: Обеспечение эффективности деятельности</b>						
14	Факторы и тенденции эффективности менеджмента	22	8	4	4	14
15	Антикризисное управление	20	8	6	2	12
	<b>ИТОГО по всему курсу</b>	<b>306</b>	<b>116</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>190</b>

**Академический календарь освоения  
дисциплины «Менеджмент»**

	<b>Вид работы</b>	<b>Количество баллов</b>	<b>Условия</b>
1.	Лекции	0—30 (одна лекция 0,5 балла)	Посещение
2.	Семинары	0—25 (один семинар 0,5 балла)	Посещение. За выступление на семинарском занятии добавляется 1 балл
3.	Тестирование	0—10	Более 60% — 5 Более 75% — 8 Более 85% — 10
4.	Письменные (контрольные) работы	0—15 (5 баллов за одну письменную работу, в течение изучения курса предусмотрены 3 письменных (контрольных) работы)	Письменная работа, состоящая из 4 вопросов: 2 раскрытых вопроса — 2,5 балла 3 раскрытых вопроса — 3,5 балла 4 раскрытых вопроса — 5 баллов
5.	Отчет о прочтении монографии	0—5	За одну прочтенную монографию или 5 статей по одной теме
6.	Итоговая форма контроля	0—15	В течение курса предусмотрены три итоговых формы контроля: 1 зачет и 2 экзамена. 1) Возможно вычисление средней арифметической оценки (при условии дифференцированного оценивания зачета), в таком случае могут быть применены следующие критерии: 15 баллов — оценка «5» 10 баллов — оценка «4» 8 баллов — оценка «3» 5 баллов — оценка «2» 2) Возможно оценивание знаний студентов поэтапно, далее в балльной форме оценки суммируются, зачет также подлежит дифференцированному оцениванию

*Примечание.* Итоговая оценка по курсу выставляется в зависимости от суммы баллов, набранных в течение всего периода изучения дисциплины, а также с учетом сданных зачетов и экзаменов.

Максимальное количество баллов (86—100) соответствует оценке «отлично»; 76—85 баллов соответствует оценке «хорошо», 70—75 — «удовлетворительно».

## ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Особенности российского менеджмента.
2. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.
3. Формирование и развитие этики менеджмента.
4. Американская и японская модели менеджмента: сравнительный анализ.
5. Эффективность и качество деятельности менеджера.
6. Методы экономического обоснования выбора управленческого решения.
7. Управление проектами в условиях современного менеджмента.
8. Управление рисками в условиях современного менеджмента.
9. Мотивационный механизм активизации деятельности в системе менеджмента.
10. Организация и внедрение системы контроллинга на предприятии.
11. Собственность и управление: связь и тенденции развития.
12. Концепция стратегического управления в организации.
13. Формирование объектов управления в условиях рыночной экономики.
14. Мотивация и стимулирование персонала управления.
15. Назначение, формы и границы контроля в системе менеджмента.
16. Диверсификация производства и развитие менеджмента.
17. Подготовка менеджеров в условиях рыночной экономики.
18. Современный руководитель в системе управления фирмой: стиль и методы работы; взаимосвязи с подчиненными.
19. Современные методы подготовки руководителей.
20. Тенденции развития и совершенствования организационных структур управления.
21. Управление предприятием (фирмой) в условиях рыночной экономики.

22. Управление коммерческой деятельностью фирмы в условиях рыночной экономики.
23. «Жизненный цикл» организации и ее практическое значение.
24. Социально-психологические аспекты управления производственным коллективом.
25. Совершенствование управления коммерческими структурами на современном этапе.
26. Управленческая документация. Содержание ГОСТа на управленческую документацию.
27. Основные виды распорядительной и осведомительной документации на предприятии.
28. Гендерный менеджмент.
29. Управление неформальными структурами: особенности и практическое использование.
30. Отличие менеджмента коммерческих предприятий от других видов управления.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Определение понятия «менеджмент». Соотношение его с понятием «управление».
2. Цели, задачи, сущность и функции менеджмента.
3. Объект и субъект как составляющие системы управления. Системная характеристика объекта и субъекта.
4. Назначение и содержание организационных структур управления.
5. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой: органический тип.
6. Бюрократический тип организационных структур управления.
7. Внутренние переменные организации. Взаимосвязь внутренней среды организации.
8. Характеристика внешней среды организации.
9. Среда прямого воздействия: определение и составляющие.
10. Среда косвенного воздействия: определение и составляющие.
11. Международное окружение организации.
12. Виды коммуникации. Понятие коммуникационных сетей и их виды.
13. Коммуникативный процесс: его элементы, характеристика и взаимосвязь.
14. Централизация и децентрализация управления.
15. Планирование как функция процесса управления.
16. Стратегические цели, планы и миссия.
17. Тактика и тактическое планирование.
18. Организация как функция процесса управления.
19. Мотивация как функция процесса управления.
20. Понятие и теории в мотивации.
21. Роль материальных и моральных стимулов в системе мотивации.
22. Контроль как функция процесса управления.
23. Координация и регулирование: определение и сравнительный анализ.

24. Основные этапы и виды контроля.
25. Управленческие решения, понятие, сущность, виды.
26. Процесс принятия управленческого решения.
27. Методы принятия управленческих решений.
28. Сущность управленческого конфликта, его признаки и формы.
29. Причины организационных конфликтов и их последствия.
30. Инновационные и информационные конфликты: понятие и особенности.
31. Пути решения управленческого конфликта.
32. Понятие и природа лидерства.
33. Классификация стилей руководства: авторитарный, демократический, нейтральный.
34. Власть и лидерство: определение понятий и соотношение.
35. Организация, ее виды, структура, классификация.
36. Функции, роли и требования к менеджеру.
37. Уровни менеджмента в организационной иерархии.
38. Делегирование: понятие и ситуации.
39. Понятие эффективности менеджмента.
40. Факторы эффективности менеджмента.
41. Понятие социальной ответственности в менеджменте.
42. Этика бизнеса, сущность, основные направления.

## ГЛОССАРИЙ

- **Администрация** — составная часть управленческой деятельности, занимающаяся выработкой корпоративной политики, координацией финансов, производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т.д.

- **Бюрократия** — тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

- **Внешняя среда организации косвенного воздействия** — факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но, тем не менее, сказываются на них: политические и социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс.

- **Внешняя среда организации прямого воздействия** — факторы, которые непосредственно влияют на организацию и испытывают на себе влияние со стороны организации. К ним относятся: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственной власти, потребители и конкуренты.

- **Внутренняя среда организации** — это совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

- **Делегирование полномочий** — передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем, права использовать ресурсы организации для выполнения определенных задач.

- **Департаментизация** — процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»).

- **Децентрализация** — передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

- **Децентрализация управления** — передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

- **Иерархия** — 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

- **Коммуникации** — процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

- **Коммуникационная сеть** — соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

- **Коммуникационный стиль** — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими.

- **Контроль** — процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

- **Конфликт** — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

- **Лидерство** — способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

- **Менеджер** — это наемный управляющий, специалист по менеджменту.

- **Менеджмент** — это интегрированный социально-экономический процесс исследования, планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на достижение функционирующими в рыночных условиях предприятиями определенных оптимальных результатов хозяйственной деятельности.

- **Миссия организации** — комплексная цель организации, вызывающая у членов организации состояние устремленности и понимания своей роли и роли организации.

- **Мотивация** — функция менеджмента, процесс побуждения людей к выполнению какой-либо деятельности.

- **Организация** — 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленных целей; 2) функция менеджмента, процесс распределения работы

среди сотрудников и координация их деятельности, создание организационной структуры.

- **Планирование** — процесс определения целей и путей их достижения. Одна из функций управления.

- **Подразделение** — составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добивающаяся конкретных специфических целей в рамках организационных целей.

- **Полномочия** — ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

- **Процесс принятия решений** — последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

- **Процесс управления** — последовательность этапов формирования и осуществления воздействия.

- **Ресурсы управления** — основные факторы управления, определяющие необходимые условия его осуществления: людские, информационные, технические, экономические. В качестве ресурсов управления выступают также время и пространство (территории, площади и пр.).

- **Решение управленческое** — процесс и акт решения проблемы (разрешения противоречия) в совместной деятельности людей, ведущие к достижению цели.

- **Риск** — принятие решений, вероятность успеха которых недостаточна высока.

- **Роль управленческая** — вид поведения менеджера в определенных ситуациях управления, комплекс образов менеджера, которые рождаются в результате его поведения в управленческих ситуациях (консультант, концептолог, инноватор, арбитр и пр.).

- **Система управления** — совокупность действий, определяющих реальность управленческой деятельности. Звенья и связи, участвующие в процессах управления.

- **Системный подход** — подход в теории менеджмента, согласно которому организация является совокупностью взаимосвязанных элементов, таких как совместные ценности, стратегическая ориентация, структура, стиль управления, состав сотрудников, совокупность теоретических знаний и практического опыта.

• **Ситуационный подход** — подход в теории менеджмента, согласно которому формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации.

• **Социально-психологические методы управления** — способы воздействия, опирающиеся на социально-психологические рычаги, социальные интересы, нормы поведения, психологические особенности.

• **Статус организационный** — положение человека или группы, определяющееся комплексом функций и полномочий его деятельности.

• **Структура системы управления** — конструкционная основа системы управления, совокупность связей прямой подчиненности звеньев системы управления.

• **Управление** — целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность людей.

• **Функция управления** — обособленное направление управленческой деятельности.

• **Цель** — конкретный конечный результат или желаемое состояние управляемой системы.

• **Целеполагание** — этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

• **Централизация** — процесс распределения полномочий в направлении их концентрации на вышестоящих уровнях системы управления.

• **Экономические методы управления** — способы воздействия, опирающиеся на экономические рычаги.

• **Эффективность управления** — соизмерение результатов управления с затраченными усилиями или ресурсами. Одна из итоговых характеристик управления.

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

- <http://www.auditorium.ru>. Информационно-образовательный портал, целью которого является развитие образования и научных разработок в сфере общественных и гуманитарных наук в России путем совершенствования информационного обеспечения учебного, учебно-методического и научного процессов на основе новых информационных технологий.

- <http://www.econline.h1.ru>. Целью данного проекта является создание коллекции ссылок на ресурсы WWW, предоставляющие экономическую и финансовую информацию бесплатно в режиме онлайн. На сайте размещены каталог ссылок на лучшие экономические ресурсы, новости, информация по экономической теории, финансам, статистике, архивы научных работ по экономике и т.д.

- <http://economicus.ru>. Проект института «Экономическая школа». Экономический портал, главной целью которого является предоставление качественной информации по самому широкому спектру экономических дисциплин. Работы и биографии известных экономистов, профессиональный каталог экономических Интернет-ресурсов, экономическая конференция, учебно-методические материалы для преподающих и изучающих экономику, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики, наиболее полное собрание лекций по экономической теории. Сайт ориентирован на специалистов и тех, кто только начинает изучать экономику, а следовательно, может быть полезен не только студентам, но и преподавателям экономических вузов, аспирантам и ученым.

- <http://www.informika.ru>. Государственный научный сайт, созданное для обеспечения всестороннего развития и продвижения новых информационных технологий в сферах образования и науки России.

- <http://www.aup.ru>. Административно-управленческий портал. Основой aup.ru является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки по экономике, финансам, менеджменту, маркетингу.

- <http://www.ek-lit.agava.ru>. Библиотека экономической и деловой литературы (экономическая теория, маркетинг, менеджмент).

- <http://www.econom.nsc.ru>. Виртуальная экономическая библиотека (ВЭБ), созданная в рамках концепции непрерывного экономического образования. Цель создания ВЭБ — предоставление доступа широкому кругу преподавателей и аспирантов к методическим разработкам и научным публикациям.

- <http://www.catalog.alledu.ru/predmet/econom>. Каталог образовательных ресурсов (Федерация интернет-образования).

- <http://www.cfin.ru>. Корпоративный менеджмент — независимый проект, направленный на сбор и предоставление методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу. Среди материалов сайта: аналитические статьи, книги и курсы лекций, бизнес-планы реальных предприятий, руководства, ссылки на другие источники информации в Интернете. Сайт ориентирован на специалистов в области реальных инвестиций, сотрудников консалтинговых фирм, экономических и плановых отделов предприятий, руководителей, преподавателей экономических вузов. Доступ ко всей информации бесплатный.

- <http://www.nature.ru>. «Научная Сеть» — информационная система, нацеленная на облегчение доступа к научной, научно-популярной и образовательной информации. Источниками информации являются русскоязычные научно-образовательные интернет-ресурсы, издательские дома, выпускающие научную и научно-популярную литературу, крупные научные и учебные учреждения, образовательные и научные фонды. Информация доступна как в виде ленты новостей, так и через специальную поисковую систему по ключевым словам, авторам, названиям материалов. Проект «Научная Сеть» — плод совместных усилий РОО «Мир науки и культуры» и МГУ им. М.В.Ломоносова.

- <http://www.econweb.ru>. Новый портал, предназначенный для проведения дискуссий и обмена информацией между научно-исследовательскими центрами в области анализа российской экономики (для экономистов, работников учебных заведений, студентов).

- <http://www.ie.boom.ru>. Ресурс содержит большое количество отечественных и переводных материалов учебно-методического характера по экономике.
- <http://www.edu.ru>. Федеральный портал «Российское образование».
- <http://www.mirkin.ru>. Финансовая электронная библиотека.
- <http://www.finansy.ru>. Сайт отражает экономические новости и тенденции в экономике, содержит актуальные публикации по экономике и финансам. Здесь размещены методические пособия, лекции, тщательно отобранные рефераты, конспекты, переводы, тексты книг, дипломы и диссертации. Предназначен студентам, аспирантам и научным работникам.
- <http://ecsocman.edu.ru>. «Экономика. Социология. Менеджмент» — федеральный образовательный портал. Это некоммерческий проект. Все ресурсы находятся в открытом доступе. Цель портала — выработка новых стандартов организации и информационного обеспечения образовательного процесса на всех уровнях образования.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	5
Тема 1. Становление и эволюция менеджмента как науки.....	5
Тема 2. Сущность и содержание менеджмента в организации.....	14
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации.....	22
РАЗДЕЛ II. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	31
Тема 4. Коммуникации и управленческая информация.....	31
Тема 5. Принятие управленческих решений .....	40
РАЗДЕЛ III. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ .....	49
Тема 6. Планирование в системе менеджмента .....	49
Тема 7. Организация взаимодействия и полномочия.....	62
Тема 8. Мотивация как основная функция менеджмента .....	70
Тема 9. Координация, учет и контроль в менеджменте.....	80
РАЗДЕЛ IV. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И РУКОВОДСТВО .....	89
Тема 10. Групповая динамика .....	89
Тема 11. Руководство: власть и личное влияние.....	98
Тема 12. Лидерство: стиль, ситуации и эффективность.....	108
Тема 13. Управление конфликтами.....	119
РАЗДЕЛ V. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	132
Тема 14. Факторы и тенденции эффективности менеджмента .....	132
Тема 15. Антикризисное управление .....	138
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	150
ЛИТЕРАТУРА.....	151
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	154

*Учебное издание*

***Исламова Наталья Викторовна***

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие  
для студентов высших учебных заведений**

Редактор *Н.В.Титова*  
Художник обложки *Л.П.Павлова*  
Компьютерная верстка *К.В.Кудрявцевой*

Изд. лиц. ЛР № 020742. Подписано в печать 15.09.2008  
Формат 60×84/16. Бумага для множительных аппаратов  
Гарнитура Times. Усл. печ. листов 10,5  
Тираж 500 экз. Заказ 722

*Отпечатано в Издательстве  
Нижевартковского государственного гуманитарного университета  
628615, Тюменская область, г.Нижевартовск, ул.Дзержинского, 11  
Тел./факс: (3466) 43-75-73, E-mail: izdatelstvo@nggu.ru*