

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«Омский государственный аграрный университет имени П.А.  
Столыпина»**

**Омский аграрный техникум**

---

**ОП по направлению подготовки 46.02.01 Документационное  
обеспечение управления и архивоведение**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
по освоению учебной дисциплины  
ОП.03 Менеджмент**

Обеспечивающее преподавание дисциплины подразделение	Отделение юридического образования
Выпускающее подразделение ОП	Отделение юридического образования
Разработчик РПУД:	Т.А. Оплетаева

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
П.А.СТОЛЫПИНА»  
(ФГБОУ ВО Омский ГАУ)

Омский аграрный техникум

Т.А. ОПЛЕТАЕВА

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом Омского аграрного  
техникума  
в качестве учебного пособия

Омск  
2015

УДК 65.01(075.32)  
ББК 65.290-2

*Рецензенты:* Л.М. Мануйлова, к.п.н., доцент кафедры социальной педагогики и социальной работы ФГБОУ ВО «ОмГПУ»;  
А.А. Майер, глава КФХ Омская обл., Калачинский р-н, с.Кабанье.

**Оплетаева, Т.А.**

Менеджмент: учеб.пособие / Т.А. Оплетаева. - Омск: Изд-во ФГБОУ ВО Омский ГАУ, 2015. - 80 с.

В данном учебном пособии в доступной форме изложены общие теоретические положения дисциплины «Менеджмент» в соответствии с требованиями ФГОС СПО.

Весь материал разбит на разделы и темы, в каждой из которых рассматриваются отдельные вопросы, даются основные понятия, знание которых необходимо при знакомстве с дисциплиной.

Наряду с изложением теории менеджмента учебное пособие содержит практические задания и вопросы для самостоятельного изучения. Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям: 40.02.01 Право и организация социального обеспечения, 38.02.02 Страховое дело, 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет, 38.02.04 Коммерция, 21.02.05 Земельно-имущественные отношения, 38.02.05 Товароведение и экспертиза качества потребительских товаров, 35.02.06 Технологии производства и переработки сельскохозяйственной продукции, 46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение, 35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство.

УДК 65.01 (075.32)  
ББК 65.290-2

© Оплетаева Т.А., 2015  
© ФГБОУ ВО Омский ГАУ, 2015  
© Оформление. Издательство  
ФГБОУ ВО Омский ГАУ, 2015

## Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	7
ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	9
1.1 Понятие и содержание менеджмента .....	9
1.2 Методологические основы менеджмента .....	11
1.3 Функции менеджмента и их взаимосвязь .....	13
ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА .....	20
2.1 Анализ внешней и внутренней среды.....	20
2.2 Управленческие решения и правила их принятия .....	24
2.3 Стратегическое планирование.....	29
2.4 Система мотивации труда .....	34
ТЕМА 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....	39
3.1 Управление трудовым коллективом .....	39
3.2 Особенности индивидуальности человека.....	46
3.3 Власть и лидерство в системе менеджмента .....	51
3.4 Стили управления .....	53
3.5 Управление конфликтами .....	59
ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К НИМ .....	64
Практическая работа 1. Сущность и содержание менеджмента ..	64
Практическая работа 2. Трудовой коллектив .....	67
Практическая работа 3. Личность в организации.....	69
Практическая работа 4. Управленческие конфликты .....	71
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	76
ГЛОССАРИЙ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	79
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....	80

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие разработано в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения, 38.02.02 Страховое дело, 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет, 38.02.04 Коммерция, 21.02.05 Земельно-имущественные отношения, 38.02.05 Товароведение и экспертиза качества потребительских товаров, 35.02.06 Технологии производства и переработки сельскохозяйственной продукции, 46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение, 35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство, дисциплины «Менеджмент». Содержание учебного пособия учитывает программные требования к подготовке специалистов в области управления организацией средних учебных заведений.

Учебная дисциплина «Менеджмент» рассматривает совокупность взаимосвязанных *понятий, принципов и методов*, охватывающих аспекты теории, практики и искусства управления, руководства и организации в условиях рыночной экономики.

Она предполагает обучение студентов навыкам организации и управления бизнесом, системное рассмотрение спектра управленческих проблем и задач.

*Студенты, изучающие дисциплину по предлагаемому учебному пособию, должны знать:*

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- основы формирования мотивационной политики;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организации, планирования, мотивации, контроля деятельности экономического субъекта;
- методику принятия решения;
- стили управления, коммуникации;

*должны уметь:*

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективное решение, используя методы управления.

Главные проблемы при подготовке пособия были связаны с необходимостью:

во-первых, найти приемлемое сочетание российских и мировых традиций в исследованиях и практике менеджмента;

во-вторых, отразить специфику обучения специалистов в области управления;

в-третьих, выявить особенности переходных процессов в России и обусловленные этими особенностями пределы использования теории, методологии, мирового и отечественного опыта.

Все возникающие вопросы и предложения просьба присылать автору по электронному адресу [oat\\_baev@mail.ru](mailto:oat_baev@mail.ru) или по телефону 8(3812)23-30-80.

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент как современная система управления предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности.

Особенность современного менеджмента состоит его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, на достижение высоких конечных результатов с минимальными затратами, на оптимальную адаптацию предприятия к новым рыночным условиям. Однако сегодняшние трудности, порожденные не компетенцией некоторой части руководителей в области управления, незнанием основополагающих принципов и методов современного менеджмента, неспособностью использовать положительный опыт старого и творческий подход к руководству предприятием в рыночных условиях. Знание технологии, методов и инструментов, а также умение ими пользоваться поможет управленческому персоналу отечественных предприятий более глубоко осознать свои внутренние проблемы, правильно оценить сложившиеся негативные тенденции в развитии предприятия и найти подходы к их решению. Овладение этими методами открывает новые шансы и возможности для конкурентоспособного хозяйствования в условиях становления рыночной экономики. Данное учебное пособие позволит будущим специалистам освоить общие основы управления организацией и людьми, без знания которых руководящая деятельность, если возможна, то крайне затруднительна и чревата грубыми ошибками и негативными последствиями как для самого менеджера и стоящих за ним сотрудников, так и для всего предприятия в целом.

В конце каждой темы приведены вопросы для самопроверки, что позволит студентам закрепить полученные знания. Задания составлены так, чтобы обеспечить систематическую, последовательную работу студентов над дисциплиной.

Цель пособия – помочь студентам усвоить, закрепить и при необходимости восстановить знания, полученные в ходе изучения соответствующих тем дисциплины «Менеджмент».

В конце пособия приведены глоссарий и предметный указатель, облегчающие поиск отдельных терминов, а также список литературы.

В пособии обобщены и переработаны материалы научных, учебно-методических и учебных пособий по дисциплине «Менеджмент». Материал удобен для понимания, усвоения и запоминания информации.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями действующего федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по дисциплине «Менеджмент» для всех специальностей всех форм обучения Омского аграрного техникума.



# ТЕМА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1 Понятие и содержание менеджмента

Менеджмент – это профессионально осуществляемое управления предприятия (фирмой) в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов. Управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности формы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термины «менеджмент», «менеджер» прочно вошли в наш словарный обиход, заменив прежние «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор» [5].

Термин «менеджер», по сути, является аналогом термина «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в

государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Таким образом, понятие «менеджмент» употребляется во многих значениях: управление, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Менеджмент-междисциплинарная отрасль знаний, сочетающая в себе достижения экономических, социологических, психологических, правовых, технических и других дисциплин, использующая опыт управленческого искусства. Он также включает теорию и практику управления, гибкое и активное применение которых обеспечивает успех.

Российский менеджмент - это комплексная инновационная наука, которая только зародилась с формированием рыночной экономики, развитием предпринимательства, созданием конкретных условий и конкурентоспособности, формированием благоприятных предпосылок для активизации деятельности физических и юридических лиц.

Менеджмент как самостоятельный вид **профессиональной деятельности** предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера-это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

**Под хозяйственной деятельностью** в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:

- в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.;
- в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, «менеджмент» относится только к тем категориям фирм или предприятий, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности. Менеджмент охватывает не только деятельность промышленных фирм, но также и банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний и других хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты.

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

## **1.2 Методологические основы менеджмента**

*Конечная цель менеджмента* состоит в обеспечении прибыльности, или доходности в деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника [3].

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

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся:

- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- разработка стратегии развития фирмы- хозяйственных задач и путей решения;

- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач.

**Принципы менеджмента**- это правила, основные положения, нормы поведения, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности. Основные принципы менеджмента.

**1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.** Проблема сочетания централизации и децентрализации- в распределении полномочий по принятию решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики- цели и стратегии предприятия в целом, а децентрализованными- решения, относящиеся к оперативному управлению. Централизованная форма управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью как единого центра, жесткую регламентацию и координацию деятельности подразделений, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности.

**2. Принцип единства политического и хозяйственного руководства.** Определяет соподчиненность целей общества, реализуемых определенными политическими системами, и целей хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках этих политических систем.

**3. Принцип ответственности.** Использование принципа ответственности означает создание четкой организационной структуры; тщательную разработку положений о подразделениях организационной структуры, правах и обязанностях руководителей, должностных инструкций исполнителей; установление точно определенной материальной ответственности хозрасчетных подразделений за упущения в работе; разработку положений о премировании работников; четкое оформление приказов, распоряжений; проведение других организационных мероприятий.

**4. Принцип подбора и расстановки кадров** означает, что подбор и расстановка кадров должны производиться так, чтобы

каждый на вверенном ему участке мог наиболее эффективно выполнять порученную работу.

**5. Принцип экономичности и эффективности.** В производстве необходимо добиваться не только эффективного сочетания людских и материальных ресурсов, но и наибольшей экономии сил и наиболее производительного применения труда. Общество заинтересовано в сокращении издержек общественного производства в целях увеличения объемов инвестиционных ресурсов и накопления. Этот принцип предполагает наиболее эффективное решение производственных задач.

**6. Принцип оптимального сочетания отраслевого и территориального управления.** Отраслевое управление характеризует необходимость развития диверсификации производства, углубления его специализации и концентрации. Территориальное же управление исходит из других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета экологии, степени эффективности использований рабочей силы, занятости населения, развития социальной инфраструктуры, соответствия, характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества, а это - региональные проблемы.

Принципы управления должны иметь правовое оформление, закрепленное в системе нормативных документов и законодательных актов [3].

### **1.3 Функции менеджмента и их взаимосвязь**

Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями.

**Функции менеджмента** - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Т.е. для выполнения какой либо относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать работу, мотивировать и проконтролировать ее выполнение. Это и есть функции управления (*Рис. 1.*).

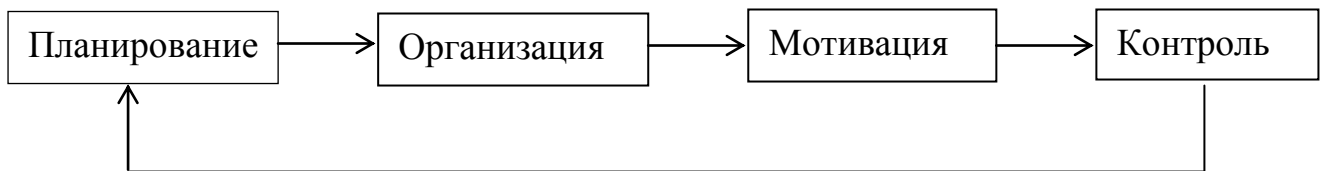


Рис.1 Функции менеджмента

### **Функция планирования.**

В процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что, должны делать люди, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

**Планирование - это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения, результатом которого является система различных планов организации.**

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации:

1. *Стратегическое планирование (высший уровень)* - это попытка взглянуть в долгосрочную перспективу на основополагающие составляющие организации. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, что бы определить, как организация будет себя вести в своей рыночной нише [2].

2. *Тактическое планирование (средний уровень)* — определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач, ответственность с точки зрения тактического планирования состоит в том. Чтобы в основу планирования положить идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.

3. *Оперативное планирование (нижний уровень организации)* - это основа основ планирования. В оперативных планах создается такая система, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации. Каждый менеджер на основе оперативного плана разрабатывает повседневную краткосрочную тактику для того, чтобы обеспечить правильность всех действий, определить сильные и слабые стороны функционирования организации. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.

Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется *генеральным планом* или *бизнес-планом* функционирования организации.

**Принципы планирования.** Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (правилами) руководствуются при составлении планов.

1. *Полнота планирования* - при составлении планов должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2. *Точность планирования* - при составлении планов используются современные методы, средства тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

3. *Ясность планирования* - цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

4. *Непрерывность планирования* - это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5. *Экономичность планирования* - расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем [5].

**Функция организации.** В любом плане есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей.

**Организация** - это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.

Поскольку всю работу выполняют люди, функция управления как организация позволяет определить, *кто* именно должен выполнять каждое конкретное задание и *какие* для этого потребуются средства.

Если функция планирования отвечает на вопрос *что* (что включить в план? что предпринять? что предвидеть? и т.д.). То функция организации отвечает на вопросы *кто* и *как* (кто и как будет реализовывать план организации?).

Через организаторскую деятельность, т.е. через распределение и объединение задач, должно целенаправленно происходить управление отношениями на предприятии. Организация - это средство достижения целей организации.

Таким образом, *организация* - это вторая функция управления. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции используются следующие:

– организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые

имеют место, когда люди объединены совместным трудом.

– организация - это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

**Функция мотивации.** Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Всегда не обходимо искать мотив поведения.

**Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации [1].**

Технический прогресс радикально изменил отношение к труду и повседневному существованию. В результате менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, т.е. как направить их энергию на имеющуюся работу.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники всего лишь ресурсы, которые мы должны заставить эффективно работать.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививают работником чувство цели. Это не маловажно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда).

Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цели организации своими целями. Человек уж так устроен, что стремление реализовать себя в своем деле у него бесспорно. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду - высокими.

Мотивировать сотрудников - это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности [3].

**Функция контроля.** Когда составлен план организации, создана ее структура, заполнены рабочие места и определены мотивы поведения сотрудников. Остается еще один компонент, который необходимо добавить к функциям управления - это контроль.



Понятие «контроль» как вид административной деятельности выходит за рамки понятия «контролирование». Контроль, как правило, ассоциируют с властью, «командованием», «поймать», «уличить», «схватить», но такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания контроля. Кроме того, контроль включает и активную деятельность менеджера - управление.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс не прерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

**В самом общем виде контроль процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности [5].**

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на верном пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными планами.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

**Различают следующие виды контроля:**

1. *Предварительный контроль* - осуществляется до фактического начала работ.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих (анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации); материальных (контроль за качеством сырья, чтобы сделать отличный товар); финансовых (является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств потребуется организации) ресурсах.

2. *Текущий контроль* - осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

3. *Заключительный контроль* - используется после того как работа выполнена. Цель данного вида контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, но, во-первых, он дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

### ***Взаимосвязь функций управленческого цикла***

Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к менеджменту позволяет увидеть взаимосвязь функций управления.

Процесс менеджмента отражает рекомендованную последовательность выполнения функций.

Этот цикл управления является универсальным по отношению к объекту управления, которым является не только организация в целом, но и отдельные подразделения.

Например, функция организации производственной деятельности, включает в себя построение структуры, распределение заданий, функций, полномочий и ответственности среди подразделений (положение о подразделениях) и исполнителей (должностные инструкции). Эта деятельность должна иметь четкий целевой ориентир, например, повышение гибкости организационной структуры. После чего разрабатывается план организационных изменений, распределяются обязанности, при этом должна быть продумана система мотивации и контроля, позволяющие минимизировать сопротивление персонала процессу изменений и, в итоге, достичь поставленных целей, т.е. создать организационную структуру, позволяющую гибко и адекватно реагировать на изменение потребностей рынка.

Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается ***взаимосвязь*** функций.

**Связующими процессами** являются процесс коммуникаций и принятия решений.

*Процесс коммуникаций* - это процесс обмена информацией между двумя и более людьми [2]. Благодаря коммуникациям руководители получают информацию, необходимую для принятия решений, и доводит принятые решения до работников предприятия. Если коммуникации на предприятии налажены плохо, решения могут быть ошибочными.

*Процесс принятия решений* - это выбор альтернативы. В процессе выполнения функций управления менеджерам приходится принимать большое количество решений:

- при планировании: постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей.
- при осуществлении функции организации: структура производства, структура управления, организация производственного процесса, организация труда рабочих и специалистов.
- при мотивации: установление и оценку неудовлетворенных потребностей, формирование целей удовлетворения потребностей, определение стимулирующих мер.
- при осуществлении контроля: что, когда и как контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как анализировать полученную информацию, а также решения по осуществлению корректирующих действий.

### **Вопросы для повторения**

- 1 В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
- 2 Какова роль планирования в организации?
- 3 Опишите принципы и технику планирования.
- 4 В чем отличие функции организации от функции планирования?
- 5 Дайте определение и опишите суть мотивации как функции управления.
- 6 Какова роль контроля в управлении?
- 7 Перечислите и опишите виды контроля.

**В результате изучения данной темы студент должен:**  
**знать основные функции менеджмента и их характеристику.**

## ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1 Анализ внешней и внутренней среды

Понимание важности оценки внешней среды при управлении деятельностью предприятия окончательно сформировалось в конце 50-х. гг., так как внешнее окружение организации является источником многих проблем руководителей.

Поскольку факторы *внешней среды* имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на *среду прямого* и *косвенного воздействия*.

**Среда прямого воздействия** включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации (Рис.2.).



Рис. 2. Состав среды прямого воздействия

**Потребители** - это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами, единственная подлинная цель любого бизнеса - это создание потребителя. Удовлетворение потребности покупателя влияет на процессы внутри организации, так как количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей (какие они) - необходимый ассортимент товаров и услуг и их качество.

**Конкуренты** — каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять потребности своих потребителей также эффективно (с определенными качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары, но с

другой маркой, но и компании, выпускающие заменители. Таким образом, у любой организации существует два вида конкурентов:

- прямые конкуренты - производители аналогичных товаров;
- косвенные конкуренты - производители заменителей.

**Поставщики** - для ведения хозяйственной деятельности каждой организации необходимы внешние поставки: сырье, материалы, трудовые ресурсы, капитал. В этом случае возникает прямая зависимость между организацией и сетью поставщиков, которые обеспечивают поставки указанных ресурсов. На рынке закупок организацию больше всего интересуют условия получения ресурсов, а именно: цена, качество и условия поставки (сроки, объемы, условия платежа и т.д.), именно эти тенденции на рынке закупок влияют на общий товарооборот предприятия.

**Общественные организации** - это влияние профсоюзных организаций, которые борются за права работников, тем самым устанавливая баланс от ношений между собственниками и наемными рабочими.

**Государство** — оказывает воздействие на организации преимущественно через законодательное регулирование деятельности. Количество и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, резко возросли. Изменяются различные формы отчетности предприятий и организаций, изменяется налоговое и таможенное регулирование. Состояние законодательства характеризуется сложностью и подвижностью, а зачастую даже неопределенностью, т.е. когда требования одних организаций вступают в противоречие с другими, и в то же время за многими организациями стоят правительственные органы, которые принудительно обеспечивают выполнение таких требований.

**Среда косвенного воздействия** включает факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность организации, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней (Рис. 3.).



**Экономические факторы.** Факторы в экономической окружающей среде должны постоянно оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели организации и способы их достижения (например: темпы инфляции, уровни занятости населения, ставки кредитования бизнеса и т.д.). Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия. Например, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной обретения или потери крупных сумм денег.

**Политические факторы.** Для бизнеса имеет большое значение политическая стабильность в обществе. От этого зависит уровень притока инвестиций и другого рода ресурсов в определенный регион. Отношение административных органов власти к бизнесу выражается в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют его, создавая неравноправные условия для различных организаций.

**Социокультурные факторы.** При организации деятельности нельзя не учитывать ту культурную среду, в которой она происходит. Речь идет прежде всего, о преобладающих в обществе жизненных ценностях и традициях.

**Научно-технический прогресс.** Этот фактор определяет возможность повышать эффективность производства, а, следовательно, эффективность способов удовлетворения возможностей. Для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной, необходимо собирать, хранить и распределять большие объемы информации о новациях, возникающих в среде деятельности.

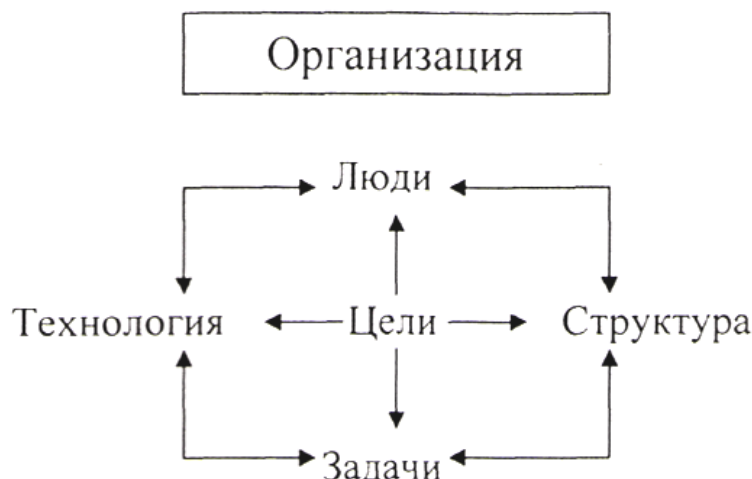
**Международные факторы.** Если ранее считалось, что международная среда является объектом внимания только тех организаций, которые работают на экспорт, то теперь изменения в мировом сообществе затрагивают практически все предприятия. В современном мире присутствует тенденция глобализации рынка. Это значит, что стираются границы между бизнесом в различных странах, развиваются транснациональные корпорации, все больше влияние имеют международные экономические и политические организации.

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом:

1. Существует **взаимосвязь** факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие.
2. Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее **сложность**.
3. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или **подвижности**.
4. Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает **неопределенность** среды и усложняет процесс принятия решений.

### ***Внутренняя структура организации***

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути это хозяйственный организм организации, ее структура (*Рис.4.*).



*Рис. 4.* Взаимосвязь внутренних элементов организации

1 **Цели** - это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремятся добиться группа людей работающих вместе. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться, общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность. У организации существуют разнообразные цели, и их сущность во многом зависит от типа

организации.

2 В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это есть **структура** организации, т.е. логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль.

3 **Задачи** - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

4 **Технология** - это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование (преобразование сырья в готовую продукцию).

5 **Люди** являются центральным звеном в любой системе управления. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга. Изменение одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное.

## 2.2 Управленческие решения и правила их принятия

### *Виды решений и требования, предъявляемые к ним*

Менеджер в процессе своей работы постоянно сталкивается с необходимостью принимать решения. **Решение** - это выбор альтернативы действий. Менеджеры не только принимают решения, но и несут ответственность за них. Принятые решения отражаются на всей деятельности организации [2].

### *Виды управленческих решений*

*Организационные решения* - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения -



обеспечить движение организации к поставленным перед ней задачам.

Организационные решения можно рассматривать как:

- *запрограммированные*. Решения, принимаемые согласно определенной процедуре или правилам. В этом случае число альтернативных решений сводится к минимуму (например, при рутинной операции закупки сырья на предприятии). Такие решения являются залогом эффективности всей системы управления, так как хорошо обработаны (запрограммированы) и на них не расходуется большое количество ресурсов;

- *незапрограммированные*. Такие решения принимаются в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые. Число незапрограммированных решений возрастает с ростом неопределенности среды деятельности организации (например, какими должны быть цели организации? как улучшить продукцию? как усовершенствовать структуру? и т.п.).

Процесс принятия решений - это психологический процесс, и поэтому **виды решений** зависят от того, как их принимают. Процесс принятия решения носит либо интуитивный характер, либо основанный на суждениях, либо рациональный характер.

*Интуитивные решения* - это выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. У хорошего руководителя должна присутствовать интуиция, которая основывается на собственных представлениях, в принципе - это природное данное («шестое чувство»), которое может развиваться в процессе работы. Однако если руководитель полагается только на интуицию, шансы правильного выбора невелики.

*Решения, основанные на суждениях* - это выбор, сделанный на основе знаний и опыта. Зачастую менеджеры сталкиваются с ситуациями, которые уже имели место. Опираясь на имеющийся опыт, руководитель делает выбор в пользу альтернативы, которая уже приносила успех. Это очень быстрый и эффективный путь принятия решения, до "тех пор, пока ситуация не изменится коренным образом. При изменении условий путь применения старого опыта бывает разрушительным. Человек, который мыслит прямолинейно («мы всегда делали так»), не может быстро перестроиться. Он становится рабом стереотипов. Для того чтобы выйти из этой ситуации, необходимо поменять подход к выработке решения.

*Рациональное решение* - это решение, принятое на основе

объективного аналитического процесса. Рациональное решение базируется на объективном и глубоком анализе проблемы и учитывает определенные формально – логические требования. Подготовка, принятие и реализация решения осуществляется на основе всей информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценки [5]. Процесс принятия рационального решения представлен на (Рис.5.).

### ***Методы принятия решений***

Эффективность управления не в последнюю очередь зависит от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно определенные методологические основы.

**Метод** — это способ, прием выполнения тех или иных действий.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

1. **Неформальные** - основанный на аналитических способностях и опыте руководителя. Это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического (мыслительного) сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта, базирующихся на интуиции. Преимущество в том, что решения, как правило, принимаются оперативно. Недостаток заключается в том, что данный метод базируется, как правило, на интуиции, а отсюда и довольно высокая вероятность ошибок.

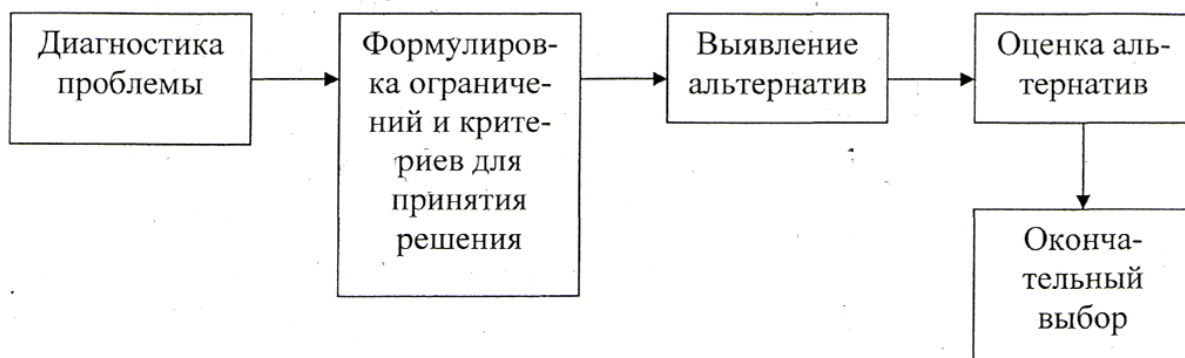
2. **Коллективные** - метод «мозговой атаки» - применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения, связанного с экстремальной ситуацией, требующего от руководителя твердого мышления. В ходе «мозговой атаки» предлагаются различные альтернативы, даже такие, которые выходят за рамки обычных приемов и способов реализации подобных ситуаций в обычных условиях.

3. **Количественные** – в их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, лежащих в основе моделей, различают:

- линейное моделирование (используются линейные зависимости);
- динамическое программирование (позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач);
- вероятностные и статистические модели (реализуются в методах теории массового обслуживания);
- теорию игр (моделирование таких ситуаций, принятия решения в которых должно учитывать несоответствие интересов различных подразделений);
- имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним).

### *Этапы принятия решений*



*Рис. 5. Этапы рационального решения*

**1. Первый шаг при принятии решения – это диагностика проблемы** (т.е. ее определение). Существуют два способа рассмотрения проблемы:

- проблема возникает (выявляется), когда не достигнуты поставленные цели (вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться);
- проблема, как потенциальная возможность, которая открывается (или не открывается) перед организацией.

Хорошо известно выражение: «Выявил проблему, считай, что на 50% ее уже решил. Диагностика имеет очень большое значение в принятии решений, так как является началом всей цепочки дальнейших рассуждений. Если на этом этапе будет допущена ошибка, то положительных результатов ждать не приходится.

**2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.** Многие решения не могут быть реализованы по причине

недостаточности ресурсов: нехватка финансовых средств, отсутствие квалифицированных кадров, высокая цена сырья, высокая конкуренция и т.д. Также к ограничениям относятся различные законодательные акты, которые руководители организации не в состоянии изменить. Ограничения такого рода сужают возможность принятия оптимальных решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно выделить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы.

**3. Определение альтернатив.** Как уже говорилось, у руководителя всегда есть различные варианты решений. Но лучше собрать и рассмотреть все возможные альтернативы, которые могли бы устранить проблемы организации. Реально к рассмотрению принимаются те варианты, по которым располагают большими знаниями и информацией. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает очень много времени и дорого стоит. Поэтому, зачастую, принимают наиболее простое решение, которое позволяет решить проблему, но оно не всегда бывает эффективным. Т.е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

**4. Оценка альтернатив.** Очевидно, что любое решение имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Поэтому в организации должна существовать процедура отбора оптимального решения. Должны быть рассмотрены достоинства и недостатки каждого решения и должен быть найден компромисс достоинств и недостатков. При оценке и отборе решений руководитель пытается спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного варианта.

**5. Окончательный выбор.** Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять решение сравнительно легко. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее ее благоприятными общими последствиями, как правило, он осуществляется на основе:

- одного доминирующего критерия (например, отдача на вложения в одной отрасли выше, чем в другой);
- совокупности критериев, каждый из которых должен учитывать различные аспекты (например, достаточное количество финансовых средств, доступность ресурса, решение не противоречит имиджу организации).

Итак, к факторам, влияющим на решения, принимаемые руководителем, относятся:

- личностные качества руководителя;
- среда организации - неопределенность среды, ее изменчивость;
- наличие информации;
- процедура обмена информацией;
- риск;
- целостность и взаимосвязанность решений.

**6. Реализация решения.** Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно реализовано.

**7. Контроль за исполнением решения.** В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью.

### 2.3 Стратегическое планирование

**Планирование** - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

- распределения ресурсов;
- координации деятельности между отдельными подразделениями;
- координации с внешней средой;
- создания эффективной внутренней структуры;
- контроля за деятельностью;
- развития организации в будущем.

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный, способ ее реализации, а также дает возможность контролировать ситуацию.

Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: **стратегический и оперативный**. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым

конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические цели или направления деятельности.
3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели (ответ на вопрос «что делать?»).
6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:
  - тактика, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос «как делать?»). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;
  - политика, или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;
  - процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;
  - правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

*Различают три основные формы организации планирования:*

- «сверху вниз»;
- «снизу вверх»;
- «цели вниз - планы вверх».

Планирование **«сверху вниз»** основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным (такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения).

Планирование **«снизу вверх»** основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством (это более прогрессивная форма планирования, но в условиях разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей).

Планирование «цели вниз — планы вверх» соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях (такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации).

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от *интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов* относительно дальнейшего развития ситуаций.

### ***Процесс стратегического планирования***

**Стратегическое планирование** - это стадия управления, на которой определяются цели деятельности организации на долговременный период, а также разрабатывается система мероприятия, определяющих пути достижения этих целей.

Процесс стратегического планирования подразделяется на следующие основные этапы:

1. Определение миссии организации.
2. Внешний и внутренний анализ.
3. Формулирование целей.
4. Рассмотрение альтернативных стратегий.
5. Выбор определенной стратегии, на базе которой будет развиваться оперативное планирование [2].

### ***Определение миссии организации***

Миссия - это сформулированный смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса. Философия включает в себя ценности, этические нормы и принципы, в соответствии с которыми организация намерена осуществлять свою деятельность, предназначение определяет действия, которые организация намеривается осуществлять, смысл существования организации раскрывает причину ее появления и отличие данной организации от ей подобных.

В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка. К обязательным элементам миссии относятся:

- основные направления деятельности (рынки, технологии, например, «стать одним из крупнейших в стране производителей какого-либо товара»);
- позиция по отношению к внешней среде (принципы работы, например, «построить свое взаимодействие с клиентами так, чтобы они стали приверженцами наших товаров и услуг»);
- культура организации (правила и традиции, имидж, например, «стать не просто источником стабильных доходов для сотрудников, но и действительно коллективом единомышленников, работающим над решением общих задач»).

### ***1. Внешний и внутренний анализ.***

Анализ *внешней среды* организации представляет собой процесс определения условий внешней среды, которые могут представлять как возможности для существования организации, так и угрозы. Традиционно оцениваются следующие факторы внешней среды организации:

- экономические (уровень инфляции, ставки кредитования, стабильность валюты, рост/падение уровня доходов населения);
- политико-правовые (государственная политика, уровень налогов, таможенное законодательство, трудовое законодательство);
- социально-демографические (состав населения и динамика его изменения);
- технологические (научно-технический прогресс, тенденции в изменениях технологии);
- рыночные (наличие и уровень спроса, уровень конкуренции, слабые и сильные стороны конкурентов и т.д.);
- культурно-географические (особенности потребления товаров на различных территориях, удаленность территорий, с которыми работает организация и т.д.).

Оценка *внутренней среды* организации осуществляется для определения сильных и слабых сторон и обычно проводится по следующим направлениям:

- маркетинг и сбыт (оцениваются потребители организации, уровень их обслуживания товарами и услугами, производимыми организацией (качество, цены, сервис и т.д.);



- финансы (оцениваются финансовые показатели деятельности с целью выявления ресурсов развития);
- производство (загруженность мощностей, их изношенность, технический уровень, качество процессов производства);
- кадры (наличие необходимых специалистов, уровень компетенции, текучесть кадров);
- организация (общий имидж организации, доля на рынке, конкурентное положение).

**2. Формулирование целей.** После проведения анализа ситуации переходят к формулированию целей деятельности организации. Они, в основном, касаются таких показателей, как прибыль, объем реализации, доля рынка, и уже могут быть определены количественно. Например, рыночные (маркетинговые) цели:

- обеспечить реализацию товара в размере X штук, что обеспечит предприятию 10% долю рынка этого вида товара;
- вывести на рынок товар А и обеспечить реализацию не менее X штук.

**3. Рассмотрение альтернативных стратегий.** Крайне редко встречаются ситуации, когда у организации имеется всего один путь достижения цели или одна стратегия. Всегда существует альтернатива. После проведения анализа и формулировки целей руководители должны определить различные варианты распределения ресурсов для получения оптимального результата табл. 1.

Таблица 1

### Стратегии роста

<b>Товары</b> <b>Рынки</b>	<b>Существующие товары,</b> которые производятся на данный момент	<b>Новые товары,</b> модифицированные, с измененными характеристиками
<b>Существующие рынки</b> (работа со старыми, известными потребителями)	<b>Проникновение на рынок,</b> или увеличение потребления уже существующими потребителями	<b>Развитие товара,</b> или сохранение старых потребителей путем предложения им измененных свойств товара
<b>Новые рынки</b> (работа с потребителями, с которыми ранее не имели дело)	<b>Развитие рынка</b> или расширение групп потребителей товаров	<b>Диверсификация,</b> или переход на работу как с другими потребителями, так и с другими товарами.

#### ***4. Выбор определенной стратегии, на базе которой будет развиваться оперативное планирование.***

Руководители организации в заключение должны выбрать одну из стратегий, которая наилучшим образом:

- повлияет на финансовый результат;
- не будет противоречить существующим принципам организации;
- будет принята работниками организации;
- будет поддержана соответствующими ресурсами в необходимом объеме.

В заключение надо отметить, что основой всего процесса стратегического планирования является прогнозирование состояния среды деятельности организации.

Прогнозирование - это определение динамики показателей и процессов, происходящих в среде деятельности организации, на будущие периоды с учетом их взаимосвязей и взаимовлияний.

#### **Вопросы для повторения**

1. Каковы миссия и цели организации?
2. Как связаны между собой стратегия, формирование цели и указания по принятию решения?
3. Как провести оценку внешней среды организации?
4. Дайте оценку нестабильности внешней среды.
5. Дайте оценку внутренней среды организации.
6. Как проводят анализ альтернатив и выбор стратегии организации?

*В результате изучения данной темы студент должен: знать сущность стратегического менеджмента.*

## **2.4 Система мотивации труда**

### ***Мотивация и иерархия потребностей***

Выработка и активизация (мотивация) определенного производственного поведения персонала - одна из важнейших задач, стоящих перед менеджментом.

**Мотивация — это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.**

Процесс мотивации (мотивирования) строится вокруг *потребностей* человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию.

**Потребность** — это ощущение недостатка в чем-либо. Существует два основных вида потребностей человека:

*Врожденные потребности*, общие для всех людей (первичные потребности) - потребности в еде, сне, воздухе и т.п.

*Приобретенные* (вторичные) *потребности* связаны с существованием человека в группе, носят более персональный характер и формируются под воздействием среды - потребность в уважении, в достижении результата, в дружеских отношениях и т.п.

Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и именно поэтому будет стремиться найти средства удовлетворения потребности. Потребности являются основным источником активности человека, как в практической, так и в познавательной деятельности.

Осознанная и сформулированная человеком потребность далеко не всегда приводит к действию (мотиву) по ее устранению. Для этого необходимы определенные условия:

- наличие достаточно сильного *желания* изменить ситуацию, удовлетворить потребность (хочу...) на уровне ощущений, что так дальше жить нельзя;
- *ресурсного обеспечения* (материальных, финансовых, временных);
- развития *способностей*, знаний, навыков для удовлетворения потребностей (могу...).

Из вышесказанного можно сделать вывод.

**Мотивация - это создание условий, оказывающих воздействие на поведение человека.**

Мотивационный процесс включает (Рис. 6.).



Рис. 6. Элементы процесса мотивации

**Мотив** - это то, что вызывает определенные *действия*, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека.

Можно выделить два направления **поиска** способа удовлетворения потребностей.

1 Поиск способа *достижения успеха* при реализации потребности. Этот путь активизирует деятельность человека и придает действиям целевую направленность (например, интерес, карьерный рост, самоутверждение и т.п.).

2 Поиск путей *избегания* каких-либо обстоятельств, объекта или условий делает человека малоактивным, не способным к самостоятельным действиям. Основными мотивами поведения человека в этой ситуации являются тревога и чувство страха.

Поведение человека приводит к конкретному **результату**, который подвергается оценке. Степень удовлетворения влияет на поведение человека в сходных ситуациях в будущем. При этом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с неудовлетворенностью.

Основная задача менеджера - создавать и/или активизировать те потребности персонала, которые могут быть удовлетворены в рамках системы управления предприятия.

Существует достаточно большое количество мотивационных теорий, которые пытаются дать научное объяснение феномену мотивации. Их можно разбить на две группы (Рис. 7.).

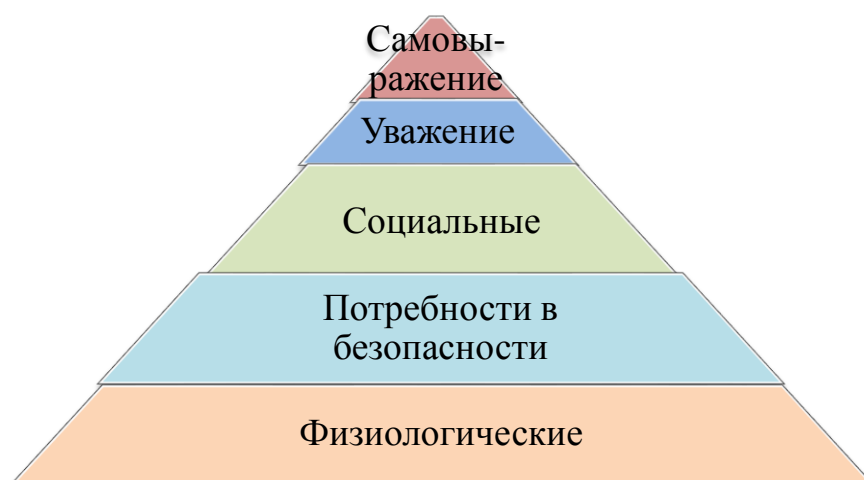


Рис. 7. Иерархия потребностей по А.Маслоу

– **Физиологические потребности.** К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе и т.п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях и т.п. Работники, поведение которых определяется этими потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их главным образом, заботит его оплата и условия.

– **Потребности в безопасности.** Имеются в виду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни). Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне. Они отражают желание сохранить уже достигнутое положение, в том числе уровень зарплаты и различные льготы, защитить себя от опасности, травм, потерь и лишений.

– **Социальные потребности.** К ним относятся общение и эмоциональные связи с другими работниками: дружба, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Будучи существами социальными, коллективными, люди испытывают желание нравиться другим и общаться с ними. В организации это проявляется в том, что они входят в формальные и неформальные группы, так или иначе сотрудничают с товарищами по работе. Мотивированный социальными потребностями человек рассматривает свой труд как частичку деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми должно иметь характер дружеского партнерства.

– **Потребности в уважении.** К ним относятся потребности как в самоуважении (формируется при достижении цели, кроме того, оно связано с наличием самостоятельности и независимости), так и в уважении со стороны других (ориентирует человека на завоевание и получение общественного признания, репутации, статуса внутри группы), в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении.

– **Потребность в самовыражении (самореализации).** Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т.п.

потребности. По своему характеру потребности в самовыражении более индивидуальны, чем другие. Они характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Важную практическую значимость имеют выводы Маслоу о динамике потребностей, о способе актуализации потребностей, согласно которому, по мере удовлетворения более низких потребностей, происходит актуализация все более высоких устремлений. Например, если сотрудник в настоящее время больше всего озабочен проблемами сохранения работы, то после обретения уверенности в стабильности рабочего места можно рассчитывать на актуализацию у него социальных, а затем и других, более высоких потребностей.

### *Процессуальные теории мотивации*

В основе этих теорий лежит концепция о том, что любое поведение человека - это результат воздействия стимула. Поэтому поведение человека подвержено влиянию посредством изменения среды или процесса, в котором работает человек. Так же поведение человека определяется и результатом (последствиями) выбранного в данной ситуации типа поведения.

К наиболее популярным процессуальным теориям относятся:

- теорию ожидания Виктора Врума;
- теорию справедливости С.Адамса;
- комплексную теорию Портера - Лоулера.

В соответствии с **теорией ожидания** мотивация рассматривается как функция трех видов ожиданий:

- ожидаемого результата работы (затраты труда - результаты);
- ожидаемого вознаграждения от этого результата (результаты - вознаграждение);
- ожидаемой ценности вознаграждения (вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением).

Величина усилий, прилагаемых человеком для реализации, поставленной перед ним задачи, будет непосредственно зависеть от того, какова оценка вероятности успеха при выполнении поставленной задачи, а также вероятность получения за приложенные усилия ценного для него вознаграждения.

Чем выше степень соответствия фактических событий ожидаемым, тем больше вероятность повторения данного типа поведения.

Теория **справедливости** исходит из того, что человек субъективно оценивает результаты труда и полученное вознаграждение, сравнивая их с результатами и вознаграждением других сотрудников. При этом субъективной оценке подвергаются и затраченные усилия.

### **ТЕМА 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

#### **3.1 Управление трудовым коллективом**

Коллектив - это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей.

Коллектив состоит из работников, обладающих определенными личными чертами и особенностями. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам, первым и главным из которых можно считать наличие общей цели. Цель может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей членов коллектива или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей [3].

Вторым признаком коллектива являются психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т. д.

Психологическое признание делает возможным личное практическое взаимодействие людей в процессе достижения совместной цели, что составляет третий признак коллектива. В результате такого взаимодействия потенциал коллектива оказывается существенно больше суммы потенциалов каждого из его членов. Это объясняется тем, что в результате взаимодействия становится возможным то, что в принципе недоступно одному человеку. Во-первых, преодолевается ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого — без коллективного труда невозможна была бы и современная цивилизация; во-вторых, на основе совместной деятельности удается выполнить гораздо больший объем работ. Это возможно вследствие разделения труда, специализации, обуславливающих рост его эффективности, а также возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и повышающего интенсивность деятельности.

Четвертый признак коллектива состоит в постоянстве взаимодействия на протяжении всего времени существования группы, но необязательно всех ее членов со всеми. В результате становится возможным их влияние друг на друга, ведущее к формированию общих целей и интересов, реальному осознанию общности и единству практических действий.

Коллектив — это сложное социальное явление, классификацию которого можно осуществлять по множеству признаков. По статусу коллективы можно разделить на официальные и неофициальные. Первые являются юридически оформленными образованиями, действующими в рамках правового пространства, как, например, персонал предприятия и его подразделений. Вторые базируются на нигде не зафиксированном, а то и не объявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества [7].

По характеру внутренних связей различают формальные и неформальные коллективы. Официально созданные коллективы предполагают наличие обоих типов связей, причем формальные несут основную нагрузку, а неформальные их дополняют. В неофициальных коллективах связи исключительно неформальные.

Формальные связи представляют собой отношения между должностями, им свойственна иерархичность; неформальные существуют между личностями независимо оттого, какое место они занимают на официальной служебной лестнице.

Границы формального и неформального коллективов чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в них могут не приниматься или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета.

По механизму формирования можно выделить стихийно сложившиеся и сознательно организованные коллективы. К первым относится, например, студенческий, а ко вторым — преподавательский. В то же время стихийно сложившиеся коллективы могут в дальнейшем структурироваться сознательно (таким образом, в зависимости от изучаемого иностранного языка комплектуются учебные группы), а сознательно организованные — по воле случая, например по алфавиту.

Исходя из сроков существования, коллективы подразделяются на временные и постоянные. Временный коллектив обычно предназначен для решения какой-то разовой задачи.



Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы, является степень свободы, предоставляемая их членам. Во-первых, это свобода вхождения в коллектив, которая варьирует в довольно значительном диапазоне — от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности вступления в тот или иной клуб. Во-вторых, можно говорить о свободе активного участия в деятельности коллектива. В одном случае она требуется постоянно, во втором — может быть эпизодической или даже формальной.

В соответствии с функциями выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели, как официальной, так и неофициальной (политическая партия, персонал фирмы); реализацию совместного интереса (различные общества); общение (клубы по интересам). В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по видам деятельности.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутриколлективного разделения труда; которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создавая возможность полной взаимозаменяемости работников. В других имеет место специфика отдельных видов труда в пределах одного и того же качества, что уже ограничивает взаимозаменяемость. В-третьих, имеет место глубокое качественное разделение труда, делающее, какую бы то ни было взаимозаменяемость в принципе невозможной.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие, причем в данном случае исходя не из числа участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами. В больших коллективах это осуществлять практически невозможно, а в малых — реально.

Малые коллективы, сформировавшиеся в рамках больших и объединяющие наиболее активных членов, вершащих значительную часть дел, получили название первичных. Обычно они включают от двух до пяти человек, объединенных личными интересами, связи между которыми имеют преимущественно неформальный характер.

Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специфическому признаку, как степень коллективности принимаемых решений. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые

в дальнейшем конкретизируются в индивидуальном порядке и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива оказывают друг другу помощь лишь в необходимых случаях. При максимальной степени развития коллективности происходит не только координация работы каждого, но и ее оценка.

Каждый коллектив вырабатывает свою систему социального контроля — совокупность способов воздействия на своих членов через убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг и прочее, с помощью которых их поведение приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами.

Система социального контроля опирается:

во-первых, на привычки, то есть укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях;

во-вторых, обычаи — виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов признавать и поддерживать;

в-третьих, на санкции, бывающие формальными и неформальными и представляющие собой реакцию групп на поведение индивида в социально значимых ситуациях;

в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

В то же время, любой коллектив подстерегают две серьезные опасности, одной из которых является возникновение раскольнических группировок, основывающихся на общности целей, потребностей, интересов, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть. Это проявляется в так называемой групповщине, характеризующейся тем, что группы обособляются, не обращают внимания на нужды и потребности других, некритически относятся к себе и своей роли в организации, считают себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми. Для такого коллектива характерны единомыслие и конформизм.

Эффективность работы коллектива зависит от ряда факторов. Рассмотрим основные факторы.

**1. Размер коллектива.** Исследованиями установлено, что коллективы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этого числа. В коллективах меньшего размера работники могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность

за принимаемые решения слишком очевидна. По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется, становится более трудным достижение согласия по вопросам деятельности и выполнения задач. Увеличение размера коллектива также усиливает тенденцию к неформальному разделению его на группы, что может привести к появлению несогласующихся целей.

**2. Состав коллектива.** Под составом понимают степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые работники применяют при решении проблем. Рекомендуются использование различных позиций для нахождения оптимального решения, поэтому хорошо, когда коллектив состоит из непохожих личностей.

**3. Групповые нормы.** В трудовых коллективах существующие нормы оказывают сильное влияние на поведение личности и то, в каком направлении будет работать коллектив: на достижение целей организации или противодействие им. Нормы призваны подсказать членам коллектива, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Они оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии соотнесения своих действий с нормами личность может рассчитывать на признание коллектива, его поддержку. Это относится как к формальным, так и к неформальным коллективам.

**4. Групповое единomyслие** — это тенденция подавления личностью своих взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушать гармонию коллектива. В таком случае считается, что несогласие подрывает чувство принадлежности к коллективу, поэтому его следует избегать. В атмосфере группового единomyслия первостепенная задача для личности — держаться общей линии в обсуждении проблемы, даже если имеются иная информация или убеждения. Эта тенденция может самоукрепиться. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. В результате проблема решается менее эффективно, так как необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

**5. Конфликтность.** Как отмечалось выше, различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе коллектива, но оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями полезен, он может привести к внутригрупповым спорам, проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

**6. Статус членов коллектива.** Статус той или иной личности в организации или коллективе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Обычно члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения коллектива, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Человек, поработавший на предприятии непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и опыт в отношении какой-либо проблемы, чем человек с высоким статусом. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Для эффективного функционирования коллектива, возможно, придется прилагать усилия, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали.

**7. Роли членов коллектива.** Критическим фактором, определяющим эффективность работы коллектива, является поведение каждого из его членов. Коллектив функционирует эффективно, когда работники стараются способствовать достижению его целей и социальному взаимодействию. Существует два основных направления ролей для создания нормально работающего коллектива. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать коллективные задачи и выполнять их (инициирование деятельности, поиск информации, сбор мнений, проработка, координирование, обобщение). Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности коллектива (поощрение, обеспечение участия, установление критериев, исполнительность, выражение чувств коллектива).

Кроме целевых и поддерживающих ролей, в коллективе подразделяются на «производственные» (функциональные и социальные) и «межличностные». Производственных ролей специалисты выделяют восемь:

**1. Координатор** обладает наибольшими организаторскими способностями и становится обычно в силу этого руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта. Его главная обязанность — уметь работать с теми, кто такими знаниями и

опытом обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

2. **Генератор** идей, как правило, самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своей пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике.

3. **Контролер** сам творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к работе по ее дальнейшему совершенствованию.

4. **Шлифовальщик**, обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет «увязать» ее решение с другими задачами коллектива.

5. **Энтузиаст** — самый активный член коллектива; он увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели.

6. **Искатель выгод** — посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.

7. **Исполнитель** добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

8. **Помощник** — человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Могут иметь место также «вспомогательные» роли (например, шут).

Если членов коллектива окажется меньше восьми, то кому-то придется играть две и более роли, что неминуемо приведет к возникновению конфликтов. Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов. Предпочтительные коллективы, насчитывающие в своих рядах 10-12 человек, в которых внутренне равновесие достигается гораздо легче, но при дальнейшем росте числа членов они становятся менее управляемыми.

По ролям, связанным с межличностными отношениями, членов коллектива обычно делят на ведущих и ведомых. Первую группу образуют лица предпочитаемые («звезды», авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих). Во вторую входят все остальные, включая не предпочитаемых

(пренебрегаемые, отверженные и проч.), с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все.

С точки зрения отношения к группе и ее нормам, выделяются:

- конформисты (сознательные и нецелесообразные, т.е. соглашающиеся для виду);
- нонконформисты (согласные с позицией группы, но выступающие против по внешним причинам);
- негативисты (не признающие мнения группы, в том числе и с ущербом для себя, часто из-за духа противоречия).

### 3.2 Особенности индивидуальности человека

*Личность* - это данный конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним душевным миром человека [8].

*Структура личности* включает способности и потребности, интересы и убеждения, темперамент и характер, волевые особенности.

Потребности решающим образом определяют личность человека.

Взаимодействие личности и коллектива всегда носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности в безопасности, любви, уважении, самовыражении, формировании личности, устранении беспокойства и т.п. В коллективах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают успешнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо же в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Коллектив защищает индивида, поддерживает его и обучает, как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но коллектив не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. **Он меняет поведение человека**, внося в него существенные изменения. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений. Укажем

на некоторые существенные изменения в поведении человека, происходящие под влиянием коллектива:

*Во-первых*, под влиянием коллектива происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу внимания, систему оценок за счет более пристального обращения к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

*Во – вторых*, в коллективе человек получает определенный относительный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. Это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

*В – третьих*, коллектив помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

*В - четвертых*, находясь в коллективе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.

*В-пятых*, в коллективе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Часто личность долго сопротивляется воздействиям со стороны коллектива, многие воздействия она воспринимает только частично, некоторые полностью отрицает. Входя в коллектив, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но и оказывает воздействие на коллектив, других его членов.

Взаимодействие личности с коллективом может носить характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления.

В случае кооперации между личностью и коллективом устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели коллектива как не противоречащие его собственным, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения коллектива.

При слиянии наблюдается установление таких отношений между работником и остальной частью коллектива, когда каждая из сторон рассматривает другую как органическую составляющую единого целого. Человек строит свои цели, исходя из целей коллектива, в значительной мере подчиняет свои интересы коллективу и идентифицирует себя с ним. Коллектив, в свою очередь, также старается смотреть на личность не как на исполнителя определенной роли, а как на преданного делу человека. В этом случае коллектив берет на себя заботу о работнике, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и личных проблем.

### ***Основные типы темпераментов личности***

Потребности, интересы, убеждения человека определяют направленность его личности. Но при одной и той же направленности деятельность человека может быть различной по целеустремленности, интенсивности, равномерности и т.д. Это определяется *темпераментом* личности. Основные четыре типа темпераментов были выделены еще Гиппократом: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический. Для типичных представителей каждого темперамента характерны особые черты, работоспособность и выносливость.

***Сангвиник*** - сильный тип, способный быстро принимать решения, уверен в себе. Хорошо контролирует свои эмоции, может тормозить гнев, раздражение, концентрировать усилия на необходимом деле. Быстро приспосабливается к новым условиям и требованиям. Хорошо работает, когда испытывает интерес к делу. С утратой интереса может стать вялым и пассивным.



**Флегматик** - сильный тип личности. Реакции замедленные, решения принимает продуманные и обоснованные. Склонен к анализу перспективных (стратегических проблем). В эмоционально-напряженных ситуациях и трудных условиях бывает спокойным и невозмутимым. Медленно приспосабливается к новым условиям. Работает не торопясь, но успевает сделать много. Надежен - стремится выполнять свои обещания.

**Холерик** - сильный тип, способен очень быстро принимать решения. Самоуверен. В работе и других делах бывает безудержным. При столкновении с трудностями может впасть в гнев и уныние. Может быстро приспособиться к новым условиям, но может и не принять их. Из-за чрезмерного бурного реагирования холерика на события его нервная система довольно быстро истощается.

**Меланхолик** - слабый тип личности, характеризующийся медлительностью в выборе вариантов при принятии решений, тревожностью, беспокойством, обидчивостью. Меланхолик не склонен к лидерству. Ищет сочувствия и поддержки. Хорошо работает, когда созданы благоприятные условия, при наличии ровного обращения под твердым справедливым руководством.

Изучение характеров подчиненных имеет для руководителя практический смысл. Руководителю следует учитывать, что люди с различными темпераментами по-разному реагируют на его замечания.

Разработана так же концепция «акцентуированных личностей», согласно которой основные черты личности, относящейся к различным психическим сферам (интересов и склонностей, чувств и воли, интеллектуальной), накладывают отпечаток на личность в целом. Личности, у которых какие-либо основные черты имеют высокую степень выраженности, названы *акцентуированными*.

Акцентуация всегда предполагает усиление степени определенной черты (честолюбие, чувство долга и т.п.). Причем у обычного человека наличие той или иной черты лишено напряженности в поведении и выражается в ровном и спокойном выполнении своих обязанностей (например, при наличии чувства долга и ответственности). В то же время у акцентуированной личности то же чувство долга, например, сопряжено с беспокойством, постоянными вопросами о том, достаточно ли самоотверженно он поступает.

## ***Психологические аспекты малых групп и коллективов***

При формировании первичного коллектива необходимо учитывать психологические характеристики работников, их темперамент, опыт, знания. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, пользующихся авторитетом.

Каждый работник входит в состав того или иного первичного производственного коллектива (участка, бригады, подразделения и т.д.), который имеет не только формальную, но и неформальную организационную структуру. Положение работника в таком коллективе определяет его поведение, как на работе, так и в нерабочее время.

*Формальная структура* первичного производственного коллектива характеризуется официальными отношениями его членов. Эти взаимоотношения регулируются должностным положением работающих, инструкциями, административными требованиями, приказами, распоряжениями. Сюда входят все деловые отношения между руководителем и подчиненными в их производственно-экономической деятельности, базирующиеся на единый и дисциплинарных требованиях.

Чтобы создать эффективную формальную структуру коллектива, необходимо объединить всех его членов единством цели, следить за трудовой дисциплиной, поддерживать ритмичную, организованную работу.

Неформальная структура первичного производственного коллектива характеризуется эмоциональными взаимоотношениями его членов на основе психологической совместности людей при их неофициальных контактах в малых группах. Именно в таких группах обычно формируются нравственные нормы и мораль работающих. Руководителю необходимо устанавливать личные контакты с членами таких групп и умело управлять ими через лидеров групп, которые называются неформальными лидерами коллектива.

## ***Социально-психологический климат в коллективе***

Социально-психологический климат в коллективе - это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в

эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности.

Социально-психологический климат в трудовом коллективе зависит от следующих факторов:

- социально-производственной среды (уровень организации труда и управления);
- социально-экономической среды (способ производства, система материального поощрения);
- социально-общеобразовательной среды (уровень общего и специального образования);
- социально-культурной среды (культура производства, физическое и духовное развитие коллектива);
- социально-нравственной среды (нравственное воспитание коллектива, формирование моральных принципов);
- социально-психологической среды (социально-психологическая характеристика личности);
- социально-бытовой сферы (условия быта и отдыха членов коллектива).

Влияние трудового коллектива на личность зависит оттого, каков характер сложившихся отношений между членами этого коллектива.

### **3.3 Власть и лидерство в системе менеджмента**

Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а потому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

Способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что: власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется; между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость; тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть - это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа в отношении другой и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть используют и начальники, и

подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение [2]. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования. Власть никогда не бывает абсолютной и неизменяющейся. Власть - это отношения в динамике, отношения, меняющие и ситуацию, и людей, отношения, меняющиеся во времени. Известно, как меняются рейтинги руководителей, проведенные в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

По своему отношению к работе руководители делятся на пассивных и активных. Пассивные используют, как правило, принципы деятельности, выработанные другими, замыкаются преимущественно на своих подчиненных, пытаются контролировать все их действия.

В противоположность пассивному руководитель активного типа не сидит на месте, стремится к испытаниям, полностью отдает себя работе. Он обладает четкими жизненными установками, требователен к себе и окружающим, стремится к совершенству.

У активного менеджера есть все необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива.

**Лидер** — лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство.

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

Наличие хорошо проработанного плана достижения организационных целей - это необходимое, но не достаточное условие будущего успеха производственной деятельности. Очень важно, чтобы менеджер обладал и умел пользоваться властными полномочиями, побуждая персонал к деятельности.

Т.е. для того, чтобы сделать свое лидерство эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

**Власть** - это возможность влиять на поведение других, распоряжаться ресурсами и т.д. Власть может относиться к индивиду, группе, организации в целом [2].

Рассмотрим пять основных форм власти.

1. *Власть, основанная на принуждении.* Эта форма приводит к определенному результату, но не способствует полному раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, но в его условиях у работников появляется желание обманывать руководителей, исказить отчетные данные и т.д.
2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Рассматривается как наиболее эффективная. Однако возможна в том случае, если руководитель обладает определенными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных. Это связано с тем, что потребности подчиненных носят индивидуальный характер (для некоторых наибольшей ценностью являются деньги, для других продвижение по службе и т.д.).
3. *Традиционная (законная) власть.* В данном случае человек реагирует на должность, т.е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято.
4. *Экспертная власть (или власть примера).* В этом случае влияние осуществляется через разумную веру. Подчиненный принимает на веру ценность знаний руководителя, так как верит в него.
5. *Власть, основанная на харизме.* Харизма (греч. милость, божественный дар, исключительная одаренность). Харизматический лидер - человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности - мудрости, героизме. Подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что чувствует к нему влечение. В этом случае предполагается, что лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показывают, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик, поэтому так называемая теория Великих людей не нашла практического подтверждения.

### 3.4 Стили управления

#### *Понятие руководства и власти*

На современном этапе рыночных отношений очень важен личный вклад руководителя в развитие организации.

*Руководитель* - это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными [2].

*Его цель* — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- управление деятельностью фирмы;
- управление людьми.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), разрешать конфликты и т.д.

Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть, так как он зависит от людей. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации.

**Власть** - это возможность влиять на поведение других. Власть может, относится к индивиду, группе, организации в целом.

**Влияние** - это любое поведение одного индивида, который вносит изменения в поведение другого.

### ***Планирование работы менеджера***

Планирование работы менеджера - один из важнейших элементов работы руководителя.

В индивидуальном плане работы менеджера следует предусматривать время, необходимое для проведения совещаний, обсуждения планов, участия в комиссиях и т.д.; для личных бесед или совещаний в более узком кругу (консультации с выше- и нижестоящими руководителями, с сотрудниками, беседы с коллегами и подчиненными и др.); для приема посетителей; для участия в собраниях коллектива работников и конференциях; для учебы, командировок и т.д.; для обхода руководимого подразделения; личное время (перерывы).

Рабочая неделя менеджера имеет продолжительность, равную 60-80 часам в неделю (*Рис. 8.*). При этом работа, которую он выполняет в течение дня, огромна, а темп, в котором он должен ее

выполнять, очень напряженный. После долгих часов работы мозг менеджера не может освободиться от мыслей, постоянно нацеленных на поиск новых, оригинальных решений, новой информации. Внешняя и внутренняя среда системы, которой руководит менеджер всегда в динамике и если оставить и не принимать вовремя соответствующие решения - всегда существует риск неудачи.

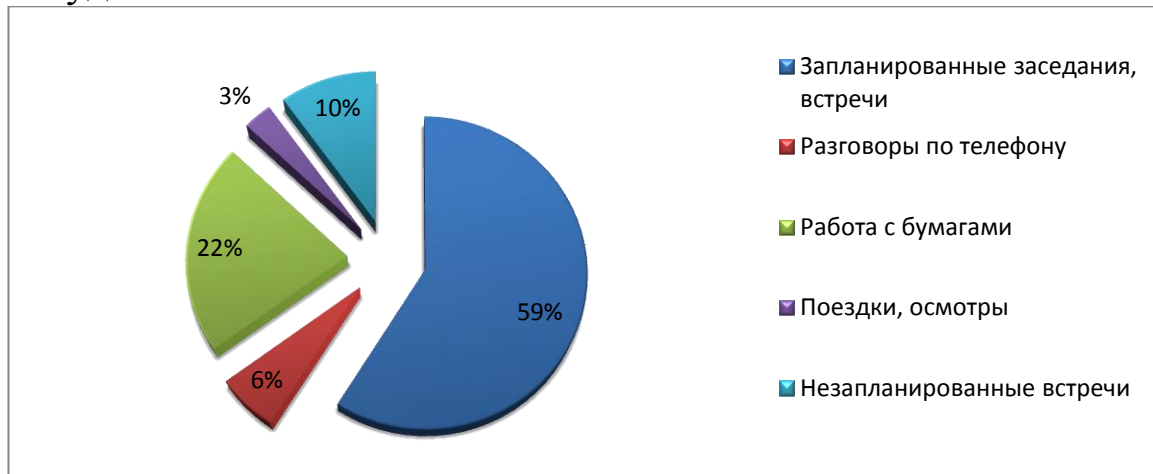


Рис. 8. Как менеджеры расходуют свое время

Поскольку управление является одним из видов профессиональной деятельности человека, то, как и в любом другом виде деятельности, в нем имеет место такое понятие как стиль. Под **стилем руководства** можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организации деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, и т.п. табл. 2.

Таблица 2

**Характеристика стилей руководства**

Объект Сравнения	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
<i>Способ принятия решений</i>	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указаний сверху или мнения группы
<i>Способ доведения решений до исполнителя</i>	Приказ	Предложение	Просьба, упрощение
<i>Распределение ответственности</i>	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей

<i>Отношение к инициативе подчиненных</i>	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
<i>Принципы подбора кадров</i>	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	Полностью передается подчиненным
<i>Отношение к знаниям</i>	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
<i>Отношение к общению</i>	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет
<i>Отношение к подчиненным</i>	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
<i>Отношение к дисциплине</i>	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
<i>Отношение к стимулированию</i>	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

**Авторитарный стиль** - основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, выдерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

**Демократический стиль** руководства - во многом противоположен авторитарному. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

Исследования показывают, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность,



новизна, присутствие элементов творчества будут настолько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительней для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический - сложными, где на первом месте выступает качество.

**Либеральный стиль** управления - его суть в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Имея в виду, что стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Речь идет о том, что большинство руководителей помимо основной модели поведения имеют и вспомогательную модель либо несколько моделей.

**Вспомогательная модель управления** - это такая манера поведения, к которой прибегает менеджер в стрессовой или конфликтной ситуации, выйти из которой традиционными средствами невозможно.

Одна из оригинальных классификаций стилей управления была предложена Блейком и Моутоном. Они построили матрицу по двум переменным лидерского поведения: по горизонтали - интерес к производству (стремление получить положительные производственные результаты), по вертикали - интерес к людям (стремление руководителя к достижению результатов на основе доверия и уважения сотрудников, понимания и поддержки). Использование 9-бальной шкалы позволило очертить зоны пяти основных лидерских стилей (Рис. 9).



Рис. 9. Зоны пяти основных лидерских стилей

Пять квадрантов, соответствующих пяти стилям управления более подробно.

1.1 - *обедненное управление*: приложение минимальных усилий во всех направлениях в попытке сохранения занимаемой должности.

1.9 - *управление в стиле «дом отдыха»*: вдумчивое и внимательное отношение к потребностям и нуждам людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию удобной и дружественной атмосферы.

9.1 - *власть - принуждение*: приоритет максимизации производственных результатов, при этом подчиненным диктуется, что и как они должны делать.

5.5 - *организационное управление*: адекватное выполнение работы основывается на балансе усилий по выполнению работы и приемлемой социально-психологической атмосферы.

9.9 - *управление в стиле «команда»*, эффективность работы исходит из обязательств людей и взаимодействия, отношения строятся на доверии и уважении.

### Вопросы для повторения

1. Как вы понимаете стиль руководства?

2. Почему стиль руководства - явление строго индивидуальное?
3. Дайте характеристику авторитарного стиля руководства.
4. Опишите особенности демократического и либерального стилей.
5. Сравните различные стили в рамках управленческой решетки.
6. Почему один и тот же стиль руководства не подходит для всех организаций?
7. Охарактеризуйте поведение менеджера типа 9.1, 1.9, 5.5, 1.1, 9.9.  
*В результате изучения данной темы студент должен:*
  - знать формы построения взаимоотношений с сотрудниками;
  - технику лично и работы руководителя, сущность и классификацию стилей управления.

### 3.5 Управление конфликтами

#### *Сущность и классификация конфликтов*

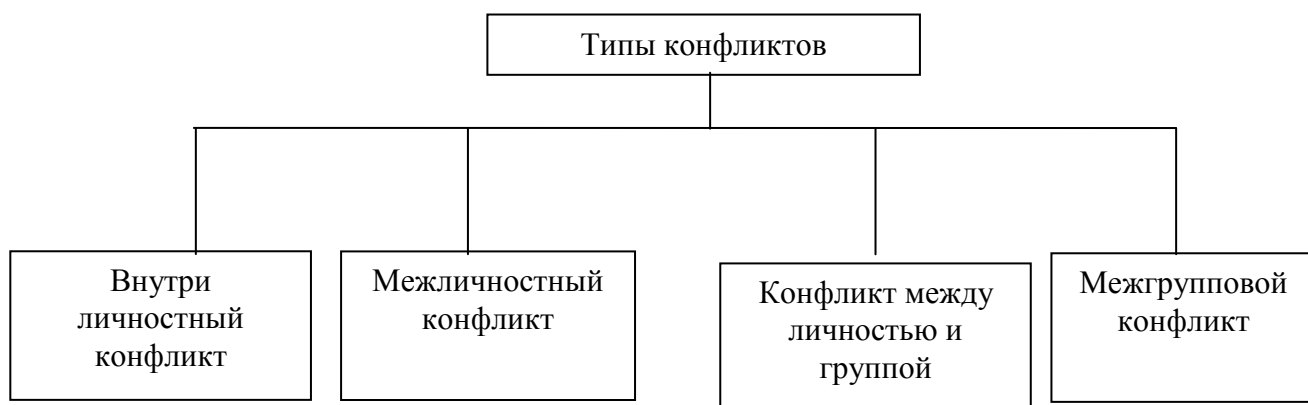
Слово «конфликт» - в буквальном переводе означает «столкновение» [6]. Как и у множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений.

**Конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами.**

Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Существование конфликта, столкновение различных мнений - это нормальное явление, факт существования человечества.

Бесконфликтность, как и очень высокая конфликтность, приводит к снижению эффективности организации. Бесконфликтность - это фактор того, что в организации отсутствуют новые идеи, инициативы и т.п., что в современных условиях развития конкуренции также губительно для предприятия, как и разрушительные конфликты.

Существует четыре основных типа конфликтов (*Рис. 10.*).



1. **Внутриличностный конфликт.** Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями (например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать).

2. **Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, самый распространенный. Он может проявляться как столкновение личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. **Конфликт между личностью и группой.** Между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Этого человека можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

4. **Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникнуть конфликты.

Кроме того, конфликты классифицируются и по степени проявления: *скрытый* и *открытый*.

**Скрытые конфликты** затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в **открытый**.

Как разновидность конфликта выделяют и **интриги**. Под интригой понимается намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным негативным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб. Интриги, как правило, тщательно продумываются и планируются.

### **Причины возникновения конфликтов**

Очень важно определить *причины конфликта*, так как зная причины возникновения того или иного феномена. Легче предпринять какие-то конкретные шаги по блокированию их (причин) действия, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект. У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

Основные причины конфликтов можно рассматривать по двум группам факторов.

### ***1. Организационные факторы:***

– распределение ресурсов - даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

– различия в целях - возможность конфликта растет по мере того. Как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации.

– взаимозависимость задач - возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы.

– неблагоприятные условия труда.

### ***2. Личностные факторы:***

– различия в ценностях, манерах поведения, жизненном опыте - весьма распространенная причина конфликта. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей.

– различия в манере поведения и жизненном опыте - нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие

личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтам.

### ***Методы управления конфликтами***

К настоящему времени специалистами разработано немало всевозможных рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в ситуациях конфликта, выбора соответствующих стратегий и средств их разрешения, а также управления ими. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. Важно рассмотреть как действия самих участников конфликта, так и действия, роль посредника, которым может быть и руководитель. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

Существуют эффективные способы управления конфликтной ситуацией, которые можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

#### *Структурные методы разрешения конфликтов:*

- через разъяснение требований к работе;
- с помощью создания новых механизмов;
- установление общей цели для всех подразделений и организаций;
- через систему вознаграждений (важно, чтобы система поощряла только необходимое производственное поведение, была понятна и воспринималась сотрудниками как справедливая).

#### *Межличностные стили разрешения конфликтов:*

- уклонение от конфликта (не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значение разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным);
- сглаживание причин конфликта (сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами);
- принуждение одной из сторон (настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения, заставить принять свою точку зрения любым путем);
- компромисс (поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме);

– решение проблемы (признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон).

В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутренние конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны. Разумнее всего находиться как бы «над схваткой», в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

### ***Последствия конфликтов***

Конфликт не всегда имеет положительный характер, но в некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Однако во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, показывает большее число альтернатив или проблем, и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов.

Таким образом, конфликт может быть ***функциональным*** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть ***дисфункциональным*** и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Возможные последствия конфликтов представлены в табл. 3.

*Таблица 3*

### **Последствия конфликтов**

<b><i>Функциональные</i></b>	<b><i>Дифункциональные</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– разрядка напряженности;</li> <li>– диагностика возможностей оппонента;</li> <li>– сплочение коллектива;</li> <li>– стимулирует к организационным изменениям;</li> <li>– снятие синдрома покорности;</li> <li>– познание и обучение оппонентами друг друга и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– большие материальные и эмоциональные затраты на участие в конфликте;</li> <li>– увольнение;</li> <li>– снижение дисциплины;</li> <li>– ухудшение социально-психологического климата;</li> <li>– чрезмерное увлечение процессом конфликта в ущерб работе и др.</li> </ul>

## Вопросы для повторения

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Какие типы конфликтов Вы знаете? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько из четырех типов конфликтов из Вашей жизни.
3. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
4. Перечислите методы разрешения конфликтов.  
*В результате изучения данной темы студент должен:*
  - знать виды конфликтов;
  - методы управления конфликтами;
  - последствия конфликтов.

## ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К НИМ

### Практическая работа 1. Сущность и содержание менеджмента

**Цель занятия:** Познакомиться с практическими сторонами управления, историей и современными подходами к менеджменту.

**Содержание занятия:**

1. Выявить различие между деятельностью по управлению и менеджментом.
2. Менеджер как субъекта профессиональной деятельности.
3. Эволюция управленческой мысли: основные школы управления.
4. Особенности и характерные черты современного менеджмента.
5. Значение менеджмента в современной России.

### Методические рекомендации

Начинать изучение данной, как и последующих тем, следует с внимательного прослушивания лекций и записи наиболее существенных положений. В ходе к практическому занятию необходимо прочитать литературу и уяснить основные категории и понятия: «менеджмент», «менеджер», «управление», «субъект» и «объект управления», принципы, методы менеджмента и др.

Работа менеджера охватывает самые различные стороны производственной деятельности людей, работы машин,



компьютерных устройств, приборов и оборудования, средств связи и др. В целях более прочного усвоения обширного материала по менеджменту следует провести условное разграничение таких понятий, как управление персоналом и управление непосредственно материально-технической базой организации.

Изучив сущность менеджмента, можно приступить к подготовке вопросов о менеджменте как науке и общенаучной методологии в исследовании менеджмента, т.е. о его предмете и методе. Менеджмент — сравнительно молодая наука, поэтому трудно в полной мере охватить в одном кратком определении все многообразие подходов ученых к данному вопросу.

Менеджмент вобрал в себя научные знания и практический опыт экономики, правовых и технических наук, социологии, педагогики, математики, кибернетики, информатики, статистики, медицинских знаний и других наук, касающихся проблем управления. Но у каждой из них есть свой предмет и метод. Что же является объединяющим началом?

При подготовке к практическому занятию необходимо подготовить вопрос о роли и значении менеджмента, обратить внимание на современные условия, в которых находятся наши организации, предприятия, для этого изучить предисловия и введения к каждому источнику из списка рекомендуемой литературы.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные категории темы данного практического занятия и поясните их сущность.
2. Какова сущность управления организацией?
3. Сформулируйте главные направления работы менеджера.
4. Дайте определение предмета и методов менеджмента.
5. Назовите основоположника школы научного управления, охарактеризуйте идеи, вклад и направления исследования.
6. Каковы основные идеи представителей административной школы?
7. Назовите причину необходимости исследования человеческого фактора в организации.
8. В чем заключается сущность системного и ситуационного подходов в менеджменте.

### **Задания**

**1. Определить, представителю какой школы менеджмента принадлежат следующие высказывания:**

- человек не терпит жестокой подчиненности и бюрократизма;
- решение, принятое менеджером, должно обязательно выполняться;
- для человека труд является проклятием, поэтому его необходимо принуждать к работе;
- главным направлением управления является администрирование;
- программы обучения и переподготовки работников;
- использование способов, помогающих человеку войти в новый для него коллектив;
- выбор наилучшего кандидата;
- обоснованность для работника его заработной платы.

**2. Определите, к каким моделям менеджмента относятся следующие характеристики:**

- устанавливаются личные контакты на основе доверия;
- перемещение с должности на должность происходит очень быстро;
- ориентация на коллектив, отказ от выпячивания;
- решения принимаются долго, реализуются быстро;
- обладание несколькими смежными специальностями;
- главный мотив поведения сотрудников - чувство принадлежности к коллективу.

**3. Определите какие методы управления используются в данных примерах, объясните свой выбор:**

1. Управление осуществляется через косвенное воздействие на человека.
2. В коллективе формируется благоприятный климат.
3. Управление осуществляется через прямое принуждение человека к определенному поведению.
4. Вся ответственность возлагается на руководителя, а инициатива человека сводится к минимуму.
5. Качественное выполнения задания вознаграждается более высокими зарплатами.

**Вопросы для самоконтроля**

Изучив данную тему, Вы должны:

1. Рассказать о сущности, месте и роли менеджмента в рыночной экономике.

2. Иметь представление о методологических основах менеджмента, современных подходах.
3. Знать характерные черты современного менеджмента.
4. Перечислить методы и принципы менеджмента.
5. В чем сущность концепции Школы научного управления?
6. Дайте характеристику административной школы менеджмента.
7. Охарактеризуйте школу «человеческих отношений» и поведенческих наук.
8. Чем характеризуются системный, ситуационный подходы.

## **Практическая работа 2. Трудовой коллектив**

**Цель занятия:** усвоить, какими бывают отношения в коллективе, в зависимости от ролевого поведения людей, способов управления, возможностей для коллективного творчества.

### **Содержание занятия:**

1. Назвать экономические условия формирования коллективов.
2. Назвать основные виды коллективов.
3. Рассмотреть механизм образования формальных и неформальных коллективов.
4. Определить психологическую характеристику коллектива, описать процесс включения нового человека в коллектив.
5. Проанализировать взаимодействия человека и коллектива.

### **Методические рекомендации**

В ходе изучения темы по учебной литературе, студенты встретят некоторые различия в подходе к проблеме. В учебниках, вобравших в себя американские представления об управлении процессом труда, рабочая сила (работники) описывается 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 большой мере разделяют японские, китайские и российские ученые. Здесь индивидуум 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. Первый исповедуется буржуазными учеными, отстаивающими приоритет

частной формы собственности в различных ее видах. Второй — коммунистическими идеологами, берущими в основу общественную собственность на основные средства производства. Отсюда и проистекает различие в подходах к проблеме.

Обсуждение вопроса о неформальных коллективах можно организовать в форме дискуссии, поставив вопрос: должен ли руководитель вмешиваться в процесс образования и действия неформальных групп? Если участники занятия полагают, что менеджеру следует это делать, то возникает ряд других вопросов: что и из каких источников он должен знать об этих группах, каким образом можно использовать их деятельность в интересах дела. Каким способом можно «отыскать» лидера неформальной группы, можно ли превратить неформальный коллектив в формальный?

При обсуждении вопроса о психологической характеристике коллектива необходимо обратить внимание на то, что каждый коллектив несет в себе определенные особенности, обусловленные родом его деятельности и условиями, в которых осуществляется эта деятельность.

Каждый из обучаемых не один раз переживал процесс вхождения в новый коллектив. Вспомните свои наиболее яркие впечатления от этого и взгляните на процесс с позиций руководителя коллектива. Станет ясно, что и для Вас и для нового сотрудника возникает целый ряд трудностей. Составьте перечень вопросов, которые требуют своего решения для ввода «в строй» нового работника. Обсудите в группе этот перечень. При каких условиях можно считать, что работник стал полноправным членом данного коллектива?

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите истоки противоречий между личностью и группой, между группами.
2. По каким причинам образуются и развиваются неформальные коллективы?
3. Какие меры необходимо предусмотреть в работе с формальными и неформальными группами в условиях предстоящей перестройки деятельности или структурного преобразования на предприятии?
4. Какие способы повышения эффективности работы Вашей группы возможны и осуществимы при подготовке к экзаменам?

### **Задания для самоконтроля**

Изучив материалы по данной теме, Вы должны:

1. Рассказать, что означает понятие «коллектив», его основные черты и виды, конкретные условия формирования формальных и неформальных коллективов.
2. Назвать основные, определяющие сущность психологические характеристики коллективов.
3. Иметь представление об отношениях в коллективе, в зависимости от ролевого поведения людей, способов управления, возможностей для коллективного творчества.
4. Знать способы оценки психологического климата в своем коллективе.

### **Практическая работа 3. Личность в организации**

**Цель занятия:** познакомиться с системой оптимального соотношения личности и организации.

**Содержание занятия:**

1. Определить условия формирования личности.
2. Обсудить свойства, черты характера личности и формы их проявления.
3. Выявить уровень притязания личности.
4. Назвать круг общения личности на производстве.

### **Методические рекомендации**

Подготовку к теме «Личность в организации» рекомендуется начать с усвоения основных категорий и понятий. При этом необходимо учитывать, что личность является объектом изучения многих наук: философии, истории, психологии, педагогики, и других. Личностью интересуются художники, писатели и поэты, объектом пристального внимания личность человека является для юристов. Личность является также предметом изучения, экспериментов и спекуляций религиозных сект, экстрасенсов, просто шарлатанов и дельцов от науки и религии.

Для менеджмента личность человека, как объект и субъект управления важна с точки зрения поведения его на работе, общения с сотрудниками, отношения к делу, способностей, опыта, порядочности, честности, и других черт характера. Не случайно в менеджменте разработаны концепция человеческого капитала, человеческих отношений, поведенческая концепция. Однако роль и поведение человека в процессе производства можно понять и

объяснить лишь тогда, когда будут поняты условия, в которых формировалась личность.

На второй части занятия, руководствуясь выясненными теоретическими положениями, можно предпринять попытку решить ряд практических упражнений.

1. Определить, какие из черт характера наиболее предпочтительны для:

- руководителя малого предприятия (малого бизнеса);
- для начальника смены, бригадира производственной бригады;
- для руководителя отдела (поставок и сбыта, НИОКР, кадров и др.);
- для директора завода, президента корпорации и т.д.;
- для рядового работника (основной профессии, вспомогательной и т.д.).

Итоги работы обсудить совместно на занятии и попытаться выработать единое мнение по этому вопросу.

2. Предложить меры и способы воздействия на личности, проявляющие:

- паникерство;
- скептицизм;
- дилетантство;
- чрезмерную эмоциональность;
- аморальность;
- чванливость и грубость;
- лень.

### **Контрольные вопросы**

1. С какими качествами и свойствами личности Вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?

2. Расскажите об особенностях психологии личности.

3. Как характеризуется индивидуальность человека.

### **Задания для самоконтроля**

Ознакомившись с данной темой, Вы должны:

1. Рассказать о влиянии внешних условий на формирование личности.

2. Дать определение основных черт характера личности.

3. Назвать различия основных типов темперамента.

4. Раскрыть содержание личностных факторов, оказывающих влияние на процесс производства и управление им.

## **Практическая работа 4. Управленческие конфликты**

**Цель занятия:** познакомиться с наиболее распространенными причинами возникновения конфликта; освоить методику разработки эффективной стратегии управления конфликтной ситуацией.

### **Содержание занятия:**

1. Дать определение конфликта. Ознакомиться с внутриличностными и межличностными конфликтами и их видами.
2. Рассмотреть основные типы конфликтных личностей.
3. Привести пример конфликтной ситуации. Рассмотреть фазы развития конфликта, причины конфликтов.
4. Разработать стратегию преодоления конфликтов.

### **Методические рекомендации**

Прежде чем приступить к работе на практическом занятии необходимо определить, что Вы думаете о конфликте:

- это агрессия одной из сторон;
- угрозы;
- споры;
- враждебность, нападение;
- война?

Во многих ситуациях управленческой деятельности конфликт помогает выяснить истину и служит основой для позитивного решения проблем.

После краткого разбора примеров из хозяйственной практики студентам необходимо обратить внимание на характеристику основных типов «конфликтных» личностей. Здесь можно определить последствия дисфункциональных конфликтов, дать анализ причин стрессов, возникающих в процессе развития конфликтов, и мер, принимаемых руководством в устранении негативных последствий (стрессовых ситуаций) разрешения конфликтов.

При разборе причин, приводящих к конфликту, необходимо знать, что не всякий конфликт имеет негативную сторону. Роль руководителя и состоит в том, чтобы точно определить, какой возник конфликт: функциональный, ведущий к повышению эффективности, или дисфункциональный, снижающий эффективность.

Самый распространенный вид конфликта межличностный. Чаще всего на производстве - это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, рабочее время и т.д. Реже, но встречаются конфликты как столкновения личностей, различных типов характеров, взглядов и ценностей. Такие люди совместно работать будут плохо, затрачивая много времени на развитие этого конфликта и полную победу над «противником».

Противоречие между личностью и коллективом (группой) зависит от многих причин: характер группы — формальная или неформальная, норм и правил, принятых группой, личности, имеющей свое мнение. Сложными для разрешения являются конфликты между руководителем и группой сотрудников фирмы, и если им дана возможность разрастись, то ни одна из сторон не идет на компромисс.

Межгрупповой конфликт может нанести фирме значительный урон, так как в него входят представители структурных подразделений, отделы, творческие группы, руководители разных уровней, штабной и линейный персонал, дневная и ночная смены и т. д.

К основным причинам конфликтов следует отнести различие в целях, разное представление о ценностях, различие в манере поведения и жизненном опыте, плохие коммуникации, слухи, сплетни и т.д. Особо опасны конфликты при неудачном, неблагоприятном течении дел.

К методам разрешения конфликтов относятся:

- разъяснение требований к данной работе;
- координация, разобщение или интеграция сторон;
- постановка новых целей и задач; пересмотр структуры системы вознаграждений;
- уклонение от конфликта;
- сглаживание противоречий;
- принуждение одной из сторон на компромисс.

В заключение студенты должны назвать причины возможных межгрупповых конфликтов в среде созданных подразделений на «своих» фирмах и высказать причины их возникновения, меры предупреждения и разрешения.

### **Контрольные вопросы и логические упражнения**

1. В каждой стране имеются веками сложившиеся обычаи, традиции, привычки, уклад жизни. В одних преобладает



коллективизм, в других — индивидуализм. Что и почему в этом отношении характерно для России, имеет ли это значение для причин возникновения конфликтов?

2. Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» утверждает, что, увидев работающими своих коллег, японский рабочий скажет «не могу ли чем-нибудь помочь?», американский: «это не мое дело». А что скажете Вы?

3. Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

4. В книге Н. Власовой «...И проснешься боссом» приведены 12 правил поведения в конфликтной ситуации:

- дай партнеру «выпустить пар»;
- требуй обоснование его претензий;
- используй неожиданные приемы для погашения его агрессии;
- свою негативную оценку подавай в виде отражения своих чувств;
- предлагай партнеру сформулировать желаемый результат;
- рассматривай проблему конфликта как задачу из учебника, решай ее;
- дай партнеру сохранить свое лицо;
- отражай, как эхо, его аргументы;
- «сохраняй и свое лицо», удерживайся «на равных»;
- не бойся компромисса и не уходи от извинений;
- оформляй принятую договоренность;
- не разрушай отношений.

С какими правилами и почему Вы не согласны?

5. Почему в конфликтной ситуации нельзя критически оценивать партнера, приписывать ему низменные и плохие намерения, демонстрировать знаки превосходства, обвинять и приписывать только клиенту ответственность, игнорировать его интересы, видеть все только со своей позиции, уменьшать заслуги партнера и его вклад, преувеличивать свои заслуги, раздражаться, кричать, нападать, задевать болевые точки партнера, обрушивать на партнера множество претензий?

### **Задание для самоконтроля**

**Изучив материалы по данной теме, Вы должны:**

1. О природе и причинах конфликтов в коллективе и их видах.
2. О процессе развития конфликта и о конфликтной ситуации до его завершения.

3. О действиях руководителей по преодолению конфликта и использованию его позитивных и негативных последствий.
4. О позиции и поведении «шефа» в конфликтной ситуации, ссоре, выходе из нее, степень риска в разрешении конфликта.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

1. Какова сфера применения слова «управление»?
2. Дайте определение менеджмента. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
3. Что такое функция управления? Перечислите общие функции управления.
4. Что такое планирование, его значение?
5. Что такое миссия организации? Какие элементы она может включать?
6. В чем заключаются функции управления организации?
7. Что представляет собой пирамида потребностей Маслоу?
8. На чем основана теория ожиданий Врума? Какова основная мысль теории справедливости?
9. Что такое контроль? Какие виды контроля Вы знаете? Из каких этапов состоит процедура контроля?
10. Дайте определения термина «эффективность управленческого решения».
11. Назовите основные виды коллективов.
12. Как сказывается на результатах деятельности психологический климат в коллективе?
13. Каковы условия достижения сплоченности и совместимости в коллективе?
14. От чего зависит возможность повышения эффективности работы коллектива?
15. Как характеризуется индивидуальность человека?
16. Какие существуют формы взаимодействия личности и коллектива?
17. Что такое формальная и реальная власть? Каковы личностная и организационная основы власти?
18. Как Вы понимаете стили руководства? Выявите сходства и различия в стиле и методах руководства.
19. Что такое конфликт? Определите возможные последствия функционального конфликта.
20. Выявите роль дифункциональных конфликтов. Назовите и поясните основные причины конфликтов.

21. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, используемые для разрешения конфликта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособии обобщены и переработаны материалы научных, учебно-методических и учебных пособий по дисциплине «Менеджмент».

Материал удобен для понимания, усвоения и запоминания информации.

В конце каждой темы приведены вопросы для самопроверки, что позволит студентам закрепить полученные знания. В процессе усвоения материала учебного пособия даны темы практических заданий и методические рекомендации для подготовки к ним, что позволяет обеспечить систематическую, последовательную работу студентов над дисциплиной, а значит и повысит качество обучения.

Полученные знания в дальнейшем позволит легче изучить такие дисциплины, как «Профессиональная этика и психология делового общения», «Управление персоналом» и профессиональные модули ПМ.02 «Организация и проведение экономической и маркетинговой деятельностью», ПМ.02 «Введение бухгалтерского учета источников формирования имущества и финансовых обязательств организации», ПМ.04 «Управление работами по производству и переработки продукции растениеводства и животноводства», ПМ.01 «Управление земельно-имущественным комплексом», ПМ.02 «Введение работ по садово-парковому и ландшафтному строительству», ПМ.01 «Обеспечение реализации прав граждан в сфере пенсионного обеспечения и социальной защиты», ПМ.03 «Организация работ в подразделении организации», что может повысить качество обучения.

## ГЛОССАРИЙ

**Власть** – это способность человека влиять на людей, право и возможность распоряжаться кем или чем-либо.

**Делегирование** – это передача части полномочий и задач лицу (лицам), принимающему на себя ответственность за их выполнение.

**Долгосрочные планы** – содержат необходимые данные для ведения непрерывного планирования на 5 лет с ежегодной корректировкой, в их основе лежит прогнозирование, пересмотр философии фирмы и другие стратегические вопросы.

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

**Коллектив** – это группа людей, объединенных общностью целей, задач и методов деятельности.

**Коммуникация** – совокупность информационных каналов в системе управления.

**Контроль** – это процесс обеспечения деятельности организации на основе выработанных норм и нормативов, проведения их корректировок и установления стандартов, анализ спланированных и достигнутых результатов и целей.

**Конфликт** – отсутствие согласия между лицами и группами, ведущее к нарушению нормативной деятельности участников конфликта.

**Краткосрочные, оперативные планы** – предусматривают текущую работу и потребности в сырье, машинах, оборудовании и инструментах, рабочей силе, денежных средствах на соответствующий период времени. Срой действия краткосрочного плана не боле месяца, оперативного – день.

**Стратегическая цель** – намеченный конечный результат управленческой деятельности, который проводит к коренным изменениям экономического положения фирмы.

**Лидер** – человек, обладающий лучшим набором качеств: уровень интеллекта и знаний, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая уверенность в себе.

**Личность** – человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально – значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

**Менеджмент** – это профессионально осуществляемое управления предприятия (фирмой) в условиях рыночных

отношений в любой сфере х/д направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

**Менеджер** – управляющий делами организации.

**Мотивации** – предусматривают для работников моральное поощрение, духовный комфорт, возможность самоутверждения, справедливое распределение работы и ее оплаты, удовлетворение процессом труда и т.д.

**Организации** – рассматриваются как процесс и охватывают деятельность менеджера, связанную с определением организованной и управленческой структур, решением кадровых вопросов, распределением полномочий и ответственности, организацией работы отделов и служб, ведением деловых переговоров, представительством, приемом делегаций, организацией рекламы и т.д.

**Планирование** – определение цели и задачи предприятия, принятие решения по ним, выработка стратегии, установка способов и сроков достижения запланированного, а также исполнителей и ответственных лиц за использование материальных, финансовых и трудовых резервов и ресурсов.

**Психология личности** – совокупность психических процессов, обуславливающих какой-либо род человеческой деятельности, субъект отношений.

**Стиль руководства** – это манера поведения и действия руководителя по отношению к подчиненным, тип власти, которую он использует, методы работы с внешней средой, способы влияния на людей.

**Структура управления** – упорядоченный набор связующих ее элементов, представляет собой систему управления.

**Субъекты планирования** – менеджеры, плановые органы и организации.

**Текущее управление** – деятельность менеджера по реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризации.

**Формальный коллектив** – группа людей, объединенная по признаку или воле руководителей организации для осуществления трудовой деятельности.

**Этика менеджера** – это поведение или действия руководителя в соответствии с общепринятыми нормами.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Боковня А.Е.* Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) [Электронный ресурс]: монография / А.Е. Боковня. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 144 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/>.
2. *Виханский О.С.* Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб.пособие/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Изд. 2-е, стер. – СПб.: М. Магистр, 2011. – Режим доступа: [http// znanium.com](http://znanium.com)
3. *Волкова И.А.* Основы менеджмента: учеб.пособие И.А. Волкова; Г.А. Гайнуллина; Омский ин-т предпринимательства и права. - Омск: Изд-во Омского ин-та предпринимательство и права, 2005.-291с.
4. *Еникеев М.И.* Психологический энциклопедический словарь / М. И. Еникеев. - М.: Проспект, 2009. - 560 с.
5. *Казначевская Г.Б.* Менеджмент: учеб.пособие/ Г.Б Казначевская, И.Н Чуев.- Ростов н/Д: Феникс, 2013.- 365с.
6. *Кошечкина И.П.* Профессиональная этика и психология делового общения: учеб.пособие И.П. Кошечкина, А. А Канке. – М: Форум: Инфра-М, 2013 - 304с.
7. *Репина Е.А.* Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учеб.пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 240 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>.
8. *Румянцева, Е.Е.* Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. - 3-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 826 с.
9. *Чеховских М.И.* Психология делового общения [Электронный ресурс]: учеб.пособие/ М.И. Чеховских. – Изд. 2-е, стер. – СПб.: НИЦ ИНФРА - М, 2011. – Режим доступа: [http// znanium.com](http://znanium.com)

интернет-ресурсы:

1. Википедия - свободная энциклопедия - <http://ru.wikipedia.org>

## ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### **В**

Власть

### **Д**

Делегирование

Долгосрочные планы

### **И**

Интерес к труду

Информация

### **К**

Коллектив

Коммуникация

Контроль

Конфликт

Конформизм

Краткосрочные, оперативные  
планы

### **Л**

Лидер

Личность

### **М**

Менеджер

Менеджмент

Методы и принципы  
менеджмента

Мотивации

Мотивация к труду

### **Н**

Неформальный коллектив

### **О**

Организации

### **П**

Планирование

Потребности работников

Психология личности

### **Р**

Реальная власть

### **С**

Стиль руководства

Стиль управления

Стратегическая цель

Структура управления

Субъекты планирования

### **Т**

Текущее управление

Темперамент

Теория равенства

### **Ф**

Формальная власть

Формальный коллектив

### **Э**

Этика менеджера