

Министерство образования и науки Российской Федерации
Вологодский государственный университет
Машиностроительный техникум

МЕНЕДЖМЕНТ
Учебно-методическое пособие

Вологда
2016

УДК 005(075.8)
ББК 65.291
М 50

Менеджмент: учебно-методическое пособие / сост. А.Ю. Земцова, В.Г. Якимов. – Вологда: ВоГУ, 2016. – 76 с.

Учебно-методическое пособие адресовано студентам заочной формы обучения по специальностям 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)» и 23.02.03 «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта», обучающимся по программам подготовки специалистов среднего звена образовательных организаций СПО.

Кроме того, пособие может быть использовано при изучении менеджмента студентами очной формы обучения всех специальностей.

Учебно-методическое пособие помимо теоретического материала по десяти темам, включенным в программу, содержит: вопросы для самоконтроля, тестовые задания и задания к размышлению. В пособие также включены темы для самостоятельного изучения и вопросы к ним, задания для контрольной работы, вопросы для подготовки к промежуточной аттестации, список рекомендуемой литературы.

Утверждено редакционно-издательским советом ВоГУ.

Составители:

А.Ю. Земцова, преподаватель МТ, кандидат педагогических наук, доцент;

В.Г. Якимов, преподаватель МТ, кандидат педагогических наук.

Рецензенты:

Беляева Н.А., директор БПОУ ВО "Вологодский промышленно-технологический техникум».

Советова Н.П., заведующий кафедрой менеджмента ВоГУ, кандидат экономических наук, доцент.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
СОДЕРЖАНИЕ	3
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ	6
1. Понятие менеджмента и управления. Иерархия управления. Целеполагание	6
2. Основные и конкретные функции менеджмента. Цикл менеджмента	10
3. Организация как объект управления. Типы организационных структур управления организацией	14
4. Внутренняя среда и внешняя среда организации	22
5. Планирование и организация как функции управления	29
6. Мотивация и стимулирование. Теории мотивации: содержательные и процессуальные. Потребности	34
7. Контроль как функция управления	44
8. Понятие власти и влияния. Лидерство. Стили управления	49
9. Деловое общение. Имидж делового человека	55
10. Конфликт. Виды конфликтов. Управление конфликтами. Стресс	61
ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ И ВОПРОСЫ К НИМ	70
ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	72
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	75
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	76

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Менеджмент» изучается студентами заочной формы обучения по специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)» и в рамках междисциплинарного курса МДК 02.01 специальности 23.02.03 «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта».

Учебная дисциплина «Менеджмент» являясь общепрофессиональной, формирует базовые знания, необходимые для освоения специальных дисциплин, базируется на знаниях, умениях и компетенциях, полученных студентами при изучении социально – экономических дисциплин, раскрывает практику управления во всех ее проявлениях, рассматривает проблему, как добиваться поставленной цели, используя труд, интеллект и мотивы поведения людей.

В условиях становления современных рыночных отношений меняется не только характер экономической деятельности организации (предприятия), но и методы управления ими, поэтому в результате изучения дисциплины студент должен:

уметь:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;

- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации;
- принципы делового общения.

Курс «Менеджмент» включает 10 тем:

1. Понятие менеджмента и управления. Иерархия управления. Целеполагание.
2. Основные и конкретные функции менеджмента. Цикл менеджмента.
3. Организация как объект управления. Типы организационных структур управления организацией.
4. Внутренняя среда и внешняя среда организации.
5. Планирование и организация как функции управления.
6. Мотивация и стимулирование. Теории мотивации: содержательные и процессуальные. Потребности.
7. Контроль как функция управления.
8. Понятие власти и влияния. Лидерство. Стили управления.
9. Деловое общение. Имидж делового человека.
10. Конфликт. Виды конфликтов. Управление конфликтами. Стресс.

В соответствии с учебным планом студент заочной формы обучения выполняет одну контрольную работу в межсессионный период.

Контрольная работа должна быть выполнена на листках формата А4 объемом не менее 10 листов, шрифт Times New Roman, 12 кегль, интервал – 1,5. К выполнению контрольной работы студенту следует подходить творчески, максимально используя свой производственный опыт, изучив рекомендуемую литературу. В конце работы необходимо указать используемую литературу.

Согласно учебному плану промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЯ.

ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Ключевые понятия темы

Вертикальное разделение труда, горизонтальное разделение труда, менеджер, менеджмент, управление, уровни управления, целеполагание, цель.

Содержание темы

В условиях становления современных рыночных отношений меняется не только характер экономической деятельности организаций, предприятий, но и методы управления ими.

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений. Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности.

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

Термин «менеджмент» 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, государственное управление); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Термин «менеджмент» применяется, как правило, к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

В упрощенном понимании менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности предприятия путем рациональной организации производственного или торгового процесса при минимальных затратах производства.

Термин «менеджер» обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления,

а также от профессиональной подготовки и практического опыта работы. Менеджер – это специалист, которого нанимают для осуществления управленческой деятельности.

Важнейшей характеристикой управления организацией является разделение труда. Распределение работы на составляющие компоненты называется горизонтальным разделением труда. Вертикальное разделение труда определяется числом уровней управления, их подчиненностью и директивными отношениями. Вертикальное разделение труда в менеджменте предполагает выделение трех иерархических уровней управления: высший (стратегический), средний (функциональный) и нижний уровень (оперативный).

Формулировка целей в организации является важной задачей менеджмента. Цель – императив (побудитель) действий, описывающий будущее состояние фирмы, желаемое для достижения. Для постановки реальной цели необходимо четко определить:

- содержание цели;
- персональную привязку (кому ставится цель);
- ее размер (точное значение, уровень);
- временные параметры;
- пространственно-территориальные характеристики;

Области целеполагания:

Ресурсы. Цель – эффективное использование ресурсов (материальных, трудовых, природных).

Производительность. Цель – увеличение прибыли.

Потребитель. Цель – признание и успех у потребителей.

Репутация. Цель – устойчивая репутация фирмы.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что такое менеджмент, управление?
- 2) Какие вы знаете разновидности менеджмента?
- 3) Что понимается под искусством, когда мы говорим о менеджменте?
- 4) В чем состоит роль менеджера в организации?
- 5) В чем заключается сущность современной концепции менеджмента?

Выполните тест

- 1) А. Файоль был сторонником:

А. школы человеческих отношений

Б. школы административного управления

В. школы научного управления

Г. школы количественных методов

- 2) Основателем школы научного управления является...

А. Мэри Фоллет

В. Честер Барнард

Б. Элтон Мэйо

Г. Фредерик Тейлор

3) К универсальным принципам А.Файоля относят:

А. Разделение труда

Г. Время и прибыль

Б. Порядок

Д. Справедливость

В. Контроль и качество

Е. Корпоративный дух

4) Разработка различных теорий мотивации прерогатива ...

А. школы человеческих отношений

Б. школы административного управления

В. школы научного управления

Г. школы количественных методов

5) Использование в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики создало благоприятную среду для развития ...

А. школы человеческих отношений

Б. школы административного управления

В. школы научного управления

Г. школы количественных методов

6) «Работник должен получать приказы только от одного начальника» – это принцип ... (по А.Файолю).

Ответ _____.

7) К руководителям низшего звена относят...

А. Заместителя директора по персоналу

Б. Начальника цеха металлообработки

В. Бригадира станочников

Г. Заведующего кондитерским отделом в магазине

Д. Главного инженера завода

Е. Мастера ремонтного участка

8) Какие цели организации ставит руководитель среднего звена?

А. Стратегические

Б. Tактические

В. Оперативные

9) Разместите школы менеджмента в хронологическом порядке, начиная с более ранней.

Ответ оформите в виде цепочки букв.

А. Школа человеческих отношений

Б. Школа научного управления

В. Школа административного управления

10) Закончите фразу: Менеджер – это...

- А. Человек, назначенный на руководящую должность
- Б. Человек, управляющий организацией
- В. Человек, имеющий управленческое образование
- Г. Человек, компетентный в сфере управления

Задания к размышлению

Задание 1.

Прочтите высказывание американского ученого, экономиста, педагога, одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века П.Ф. Друкера. Содержание высказывания актуально для характеристики современной экономической ситуации в России. Как вы его понимаете? Ответ обоснуйте.

«В угасающей индустрии менеджмент должен осуществляться прежде всего на основании постоянного, систематического и целенаправленного снижения издержек производства при непрерывном улучшении качества товаров и обслуживания. Другими словами, менеджмент нужно ориентировать на укрепление положения компании в отрасли, а не на рост объёмов производства».

Задание 2.

В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

Вопросы:

1. Какой способ управления сотрудниками организации вам кажется более предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными? Как эффективнее решать ту или иную проблему? Ответ поясните.
2. Какие преимущества и недостатки вы видите у формального и директивного управления. Ответ поясните.

ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ И КОНКРЕТНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА. ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА

Ключевые понятия темы

Контроль, мотивация, организация (функция управления), планирование, функция управления, цикл менеджмента.

Содержание темы

Современный подход к изучению менеджмента как процесса состоит в разделении управленческих функций.

Функции – виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудо-вой коллектив).

Прямое управляющее воздействие на объект управления представляет собой взаимодействие следующих функций: планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Это основные функции управления, они имеют место на любом, даже небольшом предприятии. Иначе их называют циклом менеджмента – основой управленческой деятельности. Движение от стадии планирования к контролю возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивацией работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций.

Кроме основных, существуют специфические или конкретные функции управления. Эти функции связаны с управлением конкретной сферой, областью организации. К ним относятся: управление основным производством, управление вспомогательным производством, организация работы с кадрами, управление финансами, управление маркетингом, управление нововведениями, капитальное строительство и др.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Какие функции управления являются основными в работе менеджера?
- 2) Перечислите основные составляющие цикла менеджмента.
- 3) Назовите конкретные функции менеджмента.

Выполните тест

- 1) Вставьте пропущенные слова.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам:

- по содержанию процесса управления – это _____ функции;
- по направлению воздействия на объекты управления – это _____ функции.

- 2) Выберите из перечня конкретные функции управления.

- А. Стратегическое планирование
- Б. Организация инновационного процесса
- В. Продвижение товара
- Г. Административный контроль
- Д. Определение цели и миссии организации
- Е. Реализация ценовой политики
- Ж. Анализ эффективности маркетинговой деятельности
- З. Мотивация сотрудников организации

3) На рисунке 1 представлена базовая модель цикла менеджмента. Какая функция управления находится в центре? Ответ: _____.

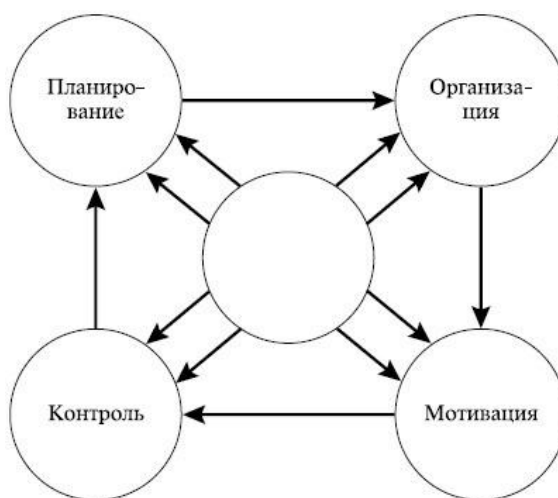


Рисунок 1 – Взаимосвязь функций менеджмента

4) Закончите предложение.

Планы бывают: стратегические, тактические и ...

Ответ: _____.

5) О каком принципе планирования идет речь, когда говорится, что при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации?

А. Полнота

В. Ясность

Б. Точность

Г. Непрерывность

6) О какой функции управления идет речь, когда говорится о поощрении работника, о признании его заслуг и награждении? Ответ: _____.

7) О каком понятии идет речь, когда мы говорим о передаче задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение? Ответ: _____.

8) Какая функция управления отвечает на вопросы: кто и как будет достигать целей организации? Ответ: _____.

9) О какой функции управления идет речь, когда говорится о сопоставлении достигнутых результатов с запланированными? *Ответ:* _____.

10) Существуют основные навыки управления, наличие которых необходимо для эффективного выполнения четырех основных функций менеджмента:

А. планирование

В. мотивация

Б. организация

Г. контроль

Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций управления необходимо иметь указанные навыки (таблица 1).

Ответ оформите в виде пар: «цифра – буква», например, 1 – А, 2 – В и т.д.

Таблица 1 – Краткая характеристика навыков управления

№	Навык	Краткая характеристика навыка управления
1.	Составление бюджета	– составление планов распределения ресурсов компании по определенным видам деятельности в цифровом выражении
2.	Инструктирование подчиненных	– это рекомендации, инструкции, советы и поддержка со стороны руководителя, которые способствуют результативности трудовой деятельности подчиненных
3.	Формирование атмосферы доверия	– развитие доверительных отношений в пределах своих подразделений
4.	Проведение собеседований	– универсальный инструмент отбора кандидатов на должность
5.	Обеспечение обратной связи	– получение информации от подчиненных, т.е. движение информации «снизу вверх»
6.	Постановка целей	– обеспечение понимания и принятия целей организации (подразделения) подчиненными
7.	Использование преимуществ многообразия рабочей силы	– способность правильно оценить индивидуальность каждого работника и помочь ему реализовать свой потенциал
8.	Ведение переговоров	– процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные стремления и интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению

Задания к размышлению

Задание 1.

Цели организации – это направления, по которым должна осуществляться её деятельность. Цели организации задают и определяют все другие её параметры. Отсюда возникает необходимость обобщенной классификации целей.

Изучите содержание таблицы 2. Сформулируйте пример цели по каждому виду для гипотетической организации по ремонту автомобилей. Заполните пропущенные ячейки.

Таблица 2 – Классификация целей организации

№№	Признаки классификации целей	Виды целей	Пример
1.	Период установления	стратегические	К 2020 году увеличить прибыль организации на 15 %
		тактические	
		оперативные	
2.	Характер интересов	внутренние	
		внешние	Заключить договор с ООО «Вымпел» на поставку комплектующих узлов и деталей
3.	Масштаб	внутрифирменные	
		групповые	

		индивидуальные	Отправить Иванова И.И. на курсы автоэлектриков
4.	Содержание	экономические	
		социальные	С 1.01.2017 года обеспечить рабочих автосервиса бесплатными обедами
		экологические	
5.	Измеримость	количественные	Свести к минимуму количество послеремонтных рекламаций
		качественные	

Задание 2.

В деятельности каждого руководителя есть факторы, которые ведут к неэффективному использованию рабочего времени. Их называют «поглотителями» времени.

Изучите содержание таблицы 3. Ниже приведен перечень «поглотителей» времени руководителя. Перечертите таблицу. Дополните перечень пятью своими, особыми «поглотителями» времени. Отметьте крестиком значимость каждого «поглотителя» времени лично для вас. Сделайте вывод.

Таблица 3 – Поглотители времени

№№	«Поглотитель времени»	Значимость		
		незначительный	важный	очень важный
1.	Собственная неорганизованность			
2.	Совещания			
3.	Низкая самодисциплина			
4.	Неумение довести дело до конца			
5.	Отсутствие современных средств оргтехники			
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ключевые понятия темы

Организационная структура управления, организация (объект управления),

Содержание темы

Организация – это относительно открытая автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять.

Организация имеет определенные границы, которые обуславливаются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т. п.

Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т. п. Любая организация состоит из трех основных элементов. Это люди, входящие в данную организацию, цели и задачи, для решения которых она создается, и управление, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач.

Организационная структура управления (далее – ОСУ) – это внутреннее строение любой производственно – хозяйственной системы, то есть способ организации элементов в систему, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям.

Различают несколько типов ОСУ: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, смешанная.

3.1 Линейная организационная структура управления организацией

Линейная организационная структура управления – одна из простейших организационных структур управления, предусматривающая единоначалие. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.).

Таблица 4 – Преимущества и недостатки линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
1) единство и четкость распорядительства 2) согласованность действий исполнителей 3) простота управления (один канал связи) 4) четко выраженная ответственность 5) оперативность в принятии решений 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами 4) затруднительные связи между инстанциями 5) концентрация власти

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

3.2 Функциональная организационная структура управления организацией

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Функциональное управление состоит в том, что руководитель предприятия передает часть своих полномочий функциональным заместителям или руководителям функциональных отделов.

Таблица 5 – Преимущества и недостатки функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
1) Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций 2) Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов 3) Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов 4) Исключение дублирования в выполнении управленческих функций 5) Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	1) Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений 2) Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами 3) Появление тенденций чрезмерной централизации 4) Длительная процедура принятия решения 5) Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

3.3 Линейно-функциональная структура управления организацией

Линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

Линейно-функциональное управление используется на средних по масштабам предприятиях, а также на крупных – в управлении цехами и отделами.

Таблица 6 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
1) Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников 2) Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем 3) Возможность привлечения консультантов и экспертов	1) Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделами 2) Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации 3) Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации

3.4 Дивизиональная структура управления

Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. с проявлением первых дивизиональных (или филиальных) схем организационной структуры на предприятиях «Дженерал Моторс».

Данная схема управления широко используется в условиях многопродуктового производства или многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать станочные отделения. Дивизиональная схема также широко используется в построении госаппарата и общественных организаций.

Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Преимущества дивизиональной организации: в особенности она эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений.

В целом дивизиональная схема в построении организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только «по линии», но и «по функциям» и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

Недостатки дивизиональной организации: вместе с тем необходимо помнить, что внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются наклад-

ные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, а при механистическом подходе человек вообще оказывается потерянным и его ресурс не используется эффективным образом.

3.5 Матричная организационная структура управления организацией

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и функциональной. В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Данная структура состоит в том, что на предприятии назначается лицо или головное подразделение, ответственное за освоение производства нового изделия, которому передаются полномочия директора по организации освоения изделия. Распоряжения назначенного лица или руководителя этого головного подразделения становятся обязательными для всего предприятия, на уровне приказов директора.

Таблица 7 – Преимущества и недостатки матричной структуры

Преимущества	Недостатки
1) Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации 2) Повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами 3) Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности 4) Увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства 5) Усиление контроля за отдельными задачами проекта 6) Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий 7) Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов	1) Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение 2) Присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ 3) Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям 4) Трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе

Из всех перечисленных форм управления в чистом виде применяется только линейное управление, и то лишь на малом предприятии или в частном владении. В подавляющем большинстве случаев используется смешанный вид управления – иногда это простое сочетание перечисленных четырех форм или (в нижнем звене – на уровне бригады – действует линейная, в среднем – на уровне цеха или отдела – линейно-штабная, в высшем – на уровне предприятия – функциональная и частично матричная формы управления),

однако чаще встречается синтез различных форм, действующих слитно на всех уровнях хозяйственной иерархии.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что называется организацией?
- 2) Перечислите основные характеристики организации.
- 3) Какие типы структур управления вы знаете?
- 4) Какие типы структур управления используется в настоящее время наиболее часто?

Выполните тест

1. Выберите верное утверждение: «Организация – это ...»
А) Группа людей, ориентированная на совместный труд.
Б) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
В) Группа людей, управление деятельностью которых осуществляет менеджер.
Г) Группа людей, участвующих в совместном труде и работающих в одной организации.
2. Выберите вариант, содержащий примеры неформальных организаций.
А) Байкеры, кондитерская фабрика, клуб любителей кошек, библиотека
Б) Кондитерская фабрика, библиотека, детский сад, семья
В) Байкеры, семья, клуб любителей кошек, фанаты музыкальной группы
Г) Болельщики «Зенита», кондитерская фабрика, молочный комбинат, кафе
3. Как называется организационная структура управления, при которой все решения, передаваемые по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения нижестоящими звеньями?
А) Матричная Б) Линейная В) Функциональная Г) Дивизионная
4. При какой организационной структуре управления создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений?
А) Матричная Б) Линейная В) Функциональная Г) Дивизионная
5. Какая организационная структура управления представлена на рисунке 2?

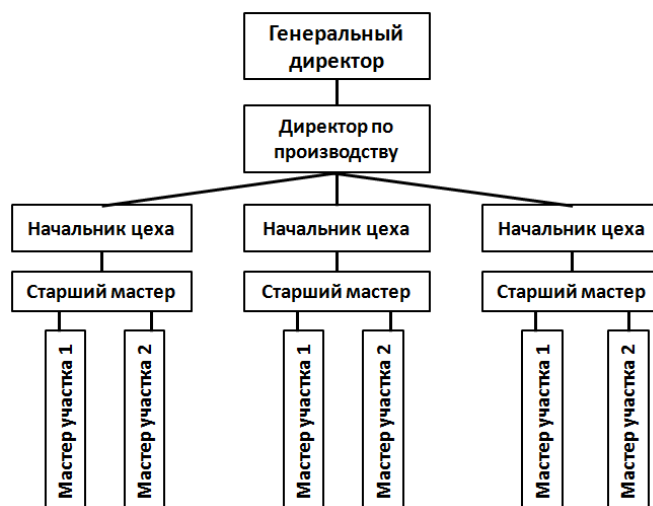


Рисунок 2 – Организационная структура управления

А) Матричная Б) Линейная В) Функциональная Г) Дивизионная

6. Выберите характерные черты функциональной структуры управления?

- А. Каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя.
- Б. Каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.
- В. При такой структуре управления каждый специалист компетентен в своей области и отвечает за определенное направление работы.
- Г. Такая организационная структура целесообразна при необходимости освоения новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрении новшеств и т.п.
- Д. Такая структура управления характерна для небольших по числу работников организаций.
- Е. Специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

7. Назовите преимущества линейной структуры управления.

- А. Простота управления
- Б. Возможность привлечения консультантов и экспертов
- В. Оперативность в принятии решений
- Г. Возможность быстро реагировать на изменение внутренних и внешних условий.
- Д. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля
- Е. Четко выраженная ответственность

8. Назовите недостатки матричной структуры управления.

- А. Концентрация власти в управляющей «верхушке»
- Б. Появление тенденций чрезмерной централизации
- В. Присутствие нездорового духа «соперничества» между руководителями проектов

Г. Проблемы с установлением приоритетов решаемых задач

Д. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне

Е. Трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе

9. Какая организационная структура управления представлена на рисунке 2?

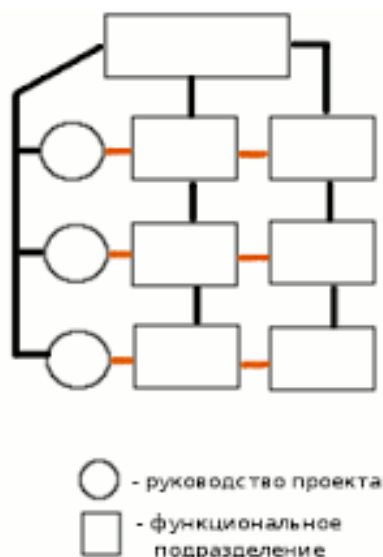


Рисунок 3 – Организационная структура управления

А) Матричная Б) Линейная В) Функциональная Г) Дивизионная

10. Функциональный руководитель – это руководитель, который...

А. осуществляет управление производством

Б. имеет право отдавать приказы в рамках всей организации

В. управляет определенной сферой деятельности в организации

Г. имеет в непосредственном подчинении не менее 10 человек

Задания к размышлению

Задание 1.

Рассмотрите рисунок 4. Определите тип организационной структуры управления.

Ответ поясните.

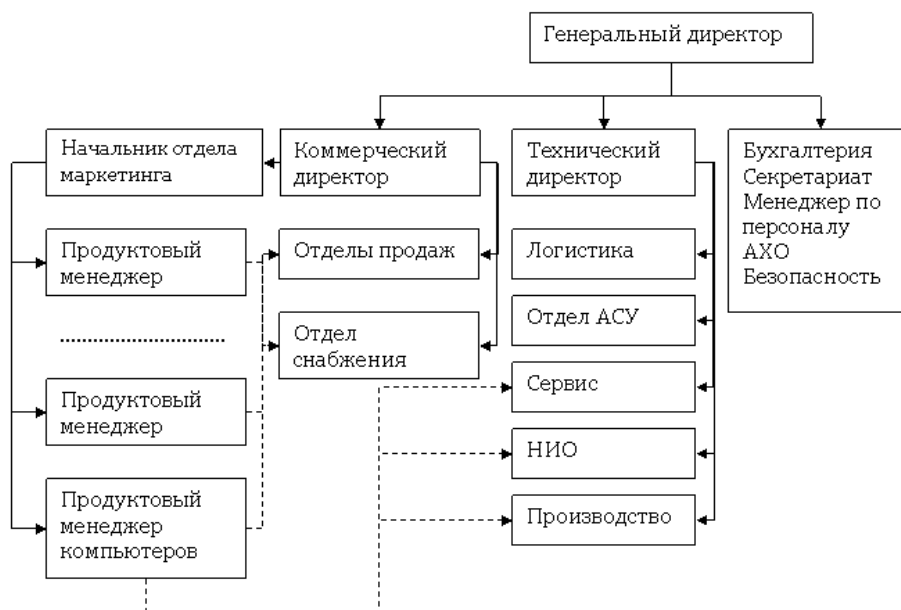


Рисунок 4 – Организационная структура управления

Задание 2.

Прочтите текст. Выполните задание.

Предприятие «Иванов и сыновья» началось в Смоленске как малый бизнес. Под руководством И.И. Иванова работало 8 рабочих, занятых сборкой и доставкой сбытовой фирме кухонного оборудования для домохозяек (миксеры, кофеварки, тостеры и т.д.).

По итогам двух лет работы предприятия значительно вырос объем продаж. И.И. Иванов решил открыть собственный магазин кухонного оборудования, нанял директора магазина, управляющего, бухгалтера и четырех продавцов-кассиров.

Доходы предприятия стали расти еще быстрее, и было принято решение открыть еще один магазин в Белгороде, где живет старший сын И.И. Иванова, которого назначили директором магазина. Этот магазин стал продавать не только кухонное оборудование, но и холодильники, пылесосы, утюги и другие хозяйственные товары.

Следующим этапом развития предприятия «Иванов и сыновья» стало заключение контракта на сумму в 200 млн. рублей с фирмой «ПОЛС» (ресторанный бизнес) по поставке кухонного оборудования для ресторанов «ПОЛС» в Саратове, Белгороде и Воронеже. Для этого потребовалось открыть сервисные отделения предприятия «Иванов и сыновья» в этих городах и организовать сборку кухонного оборудования для ресторанов. Отделение по производству и реализации ресторанного оборудования для фирмы «ПОЛС» возглавил бывший управляющий магазина кухонного оборудования, а зять И.И. Иванова стал управляющим отделения по сборке и реализации кухонного оборудования для домохозяек.

Задание:

1. Начертите схему «Организационная структура предприятия «Иванов и сыновья»».

2. Предложите наиболее эффективную структуру управления предприятием на текущий момент. Ответ поясните.

ТЕМА 4. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые понятия темы

Внутренняя среда организации, внешняя среда организации косвенного воздействия, внешняя среда организации прямого воздействия

Содержание темы

Внутренняя среда организации – это та часть общества и процессов, которые находятся в рамках организации и оказывают самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов, состояние которых в совокупности определяет те возможности, которыми располагает организация (рисунок 5).

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы организационной структуры: нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров, результаты труда и стимулирование и т.п.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка.

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) включают в себя разработку инновационных проектов и внедрение их в производственный процесс, создание инвестиционных возможностей.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия движения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем деления.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения средств в организации. В частности это поддержание политики обеспечения прибыльности.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организации полностью зависимы от окружающего мира – от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. Внешняя среда организации – это то, что находится за рамками конкретной организации и оказывает воздействие на ее функционирование. Различают внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия:

- поставщики;
- потребители;
- конкуренты;
- сбытовые посредники;
- трудовые ресурсы;
- законы и законодательные учреждения;
- фонды, банки и другие объединения.

Среда косвенного воздействия:

- состояние экономики;
- социальные и культурные факторы;
- политические факторы;
- уровень безработицы;
- научно-технический прогресс;
- международное положение;
- средства массовой информации;
- территориальные факторы;
- природные и технологические факторы и др.

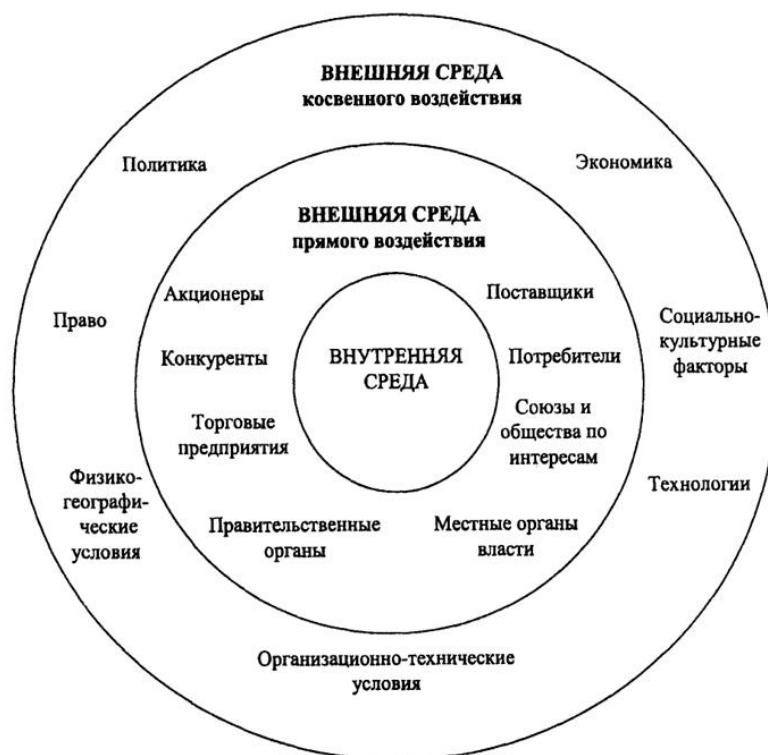


Рисунок 5 – Внутренняя и внешняя среда организации

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что называется внутренней средой организации?
- 2) Перечислите основные характеристики внутренней среды организации.
- 3) Какие типы внешней среды организации вы знаете?
- 4) Перечислите основные характеристики внешней среды прямого воздействия?

Выполните тест

1. Определите элементы внутренней среды организации.

А. Персонал, структура, технологии, цели

Б. Задачи, персонал, структура, потребители

В. Задачи, конкуренты, потребители, технологии

Г. Конкуренты, потребители, профсоюзы, цели,

2. Вставьте пропущенное слово в предложение.

Конвейерное производство является ярким примером _____ разделения труда.

3. Какое разделение труда представлено на рисунке 6?

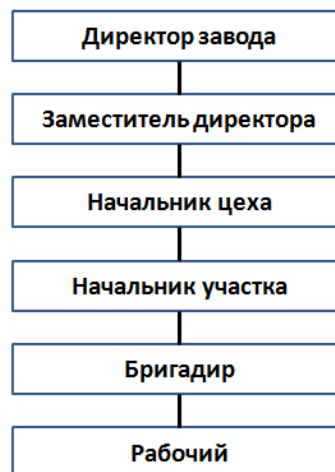


Рисунок 6 – Разделение труда

Ответ _____.

4. Желаемое состояние объекта, результат какой-либо деятельности – это ...

А. Потребность

В. Цель

Б. План

Г. Технология

5. Задача – это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Задачи традиционно делятся на три категории:

1) работа с людьми;

2) работа с машинами, сырьем, инструментами и т.п.

3) ?

Назовите третью. *Ответ _____.*

6. Индивидуальные характеристики человека. Подберите пары: свойство личности – характеристика. Ответ оформите в виде пар: «цифра – буква», например, 1 – А, 2 – В и т.д.

Свойство личности	Характеристика
1 Предрасположенность	А Оценка человеком вероятности какого-то события
2 Ожидание	Б Социальная установка, привязанность или неприязнь к каким-либо людям, явлениям, процессам
3 Восприятие	В Внутреннее ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо
4 Отношение	Г Сложная система процессов приёма и преобразования информации, обеспечивающая организму отражение объективной реальности и ориентировку в окружающем мире
	Д Талант человека, раскрывающийся в какой-либо области

7. О каком требовании к формулировке цели организации идет речь, когда мы говорим: «Цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы оставалась возможность для её корректировки в соответствии с изменениями внешней среды»?

А. Достижимость

В. Измеримость

Б. Гибкость

Г. Конкретность

8. Вставьте пропущенное слово.

«Если цель организации – это конкретное конечное состояние, к которому стремится организация в процессе её деятельности, то _____ – это общий ориентир, направление функционирования организации, выражающее смысл её существования».

Ответ: _____.

9. К основным характеристикам внешней среды организации относят...

А. Взаимосвязанность, предсказуемость, определенность

Б. Неопределенность, предсказуемость, взаимосвязанность

В. Сложность, подвижность, неопределенность

Г. Сложность, подвижность, определенность

10. Выберите факторы среды прямого воздействия.

А. Состояние экономики

Б. Конкуренты

В. Законы и государственные органы

Г. Научно-технический прогресс

Д. Поставщики

Е. Международные события

Задания к размышлению

Задание 1.

После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Иван Семенов приступил к работе в фирме «Юнион» в должности менеджера по внешнеэкономическим связям. Фирма «Юнион» – это одна из крупнейших фирм по продвижению импортной бытовой техники на российском рынке.

Осознавая то, что таможенные пошлины на ввозимую продукцию слишком высоки, руководство компании решило производить сборку отдельных видов бытовой техники в России.

Группе сотрудников было поручено проанализировать и оценить открывающиеся возможности и ожидаемые риски при реализации такого решения. В эту группу был включен и Иван Семенов как молодой и перспективный сотрудник. Руководитель группы поручил Ивану Семенову подготовить список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства фирмы и её подразделений.

Вопрос: Представьте себя на месте Ивана Семенова и составьте перечень вопросов руководителям следующих структурных подразделений: конструкторское бюро, бухгалтерия, отдел маркетинга, транспортный отдел, отдел кадров, отдел рекламы.

Задание 2.

Прочтите текст. Ответьте на вопросы.

Главная задача менеджера – получение управляемой компанией максимальной прибыли. При этом особое значение имеет социальная ответственность менеджера перед обществом, осуществляемые им конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем в стране.

По этому поводу существуют два противоположных мнения.

Сторонники первого считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают своё мнение тем, что решение социальных проблем ведёт к снижению прибыли компании, ухудшает её конкурентоспособность, вызывает рост издержек, которые ведут к росту цен.

Сторонники другого мнения уверены, что бизнесмены имеют перед обществом определенные моральные обязательства, а предпринимаемые ими действия по решению социальных проблем способствуют повышению их имиджа в обществе, служат хорошей рекламой.

Вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете? Ответ поясните.

2. Должен ли современный предприниматель в России выполнять социальные обязательства перед страной, в каких формах? Ответ поясните.
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно? Ответ поясните.

ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые понятия темы

Делегирование, миссия, план, оперативный план, организация (функция управления), планирование, стратегия, стратегический план, тактика, тактический план.

Содержание темы

Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. В процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню. Определение того, что требуется и как этого добиться. Планирование завершается планом, а операции по составлению планов включают формулировку миссии, прогнозирование целей, анализ внутренней и внешней среды, выработку действий, выбор технологий для реализации целей, определение источников и объемов финансирования, установление сроков выполнения, назначение ответственных руководителей и исполнителей. Миссия организации – основная общая цель организации, смысл существования организации и ее предназначение, где проявляется отличие данной организации от ей подобной.

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации.

Стратегическое планирование (высший уровень). Стратегия – оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы. Главная задача планирования на этом уровне – определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

Стратегическое планирование – определение главных целей деятельности организации на рынке, например, разрабатываются новые возможности фирмы по внедрению новых нетрадиционных товаров и услуг, радикальное изменение технологии или даже изменение профиля.

Тактическое планирование (средний уровень) определяет промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактика – краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов; совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

Оперативное планирование (нижний уровень). Каждый менеджер на основе оперативных планов разрабатывает повседневную краткосрочную тактику. Все три типа планирования есть общая система, которая называется генеральным или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации. Планирование помогает избежать неопределенности.

Принципы планирования:

- комплексность, полнота планирования (учет всех событий и ситуаций, имеющих значение для развития организации);
- точность (использование современных методов, средств; тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов);
- непрерывность (единство перспективных и текущих планов);
- гибкость (возможность вносить коррективы в планы);
- экономичность (расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым выигрышем от планирования).

По времени планирование подразделяют на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное.

Организация как функция менеджмента создает условия для эффективной деятельности людей на основе координации их усилий. Данная функция нацелена на претворение намеченных планов в жизнь, предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы: персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др. Организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимосвязей между ними.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что входит в процесс планирования организации?
- 2) Чем отличается стратегическое планирование от тактического?
- 3) Может ли получение прибыли организации являться миссией?
- 4) Перечислите основные принципы планирования.
- 5) В чем состоит смысл организации как функции управления?

Выполните тест

1. Планирование – это ...

А. Процесс определения того, кто, что и какие сроки должен сделать

Б. Процесс координации действий подчиненных

В. Процесс мотивации подчиненных на выполнение целей организации

Г. Процесс регулирования действий подчиненных

2. Планирование работы подразделения на квартал относится к ... планам.

А. Краткосрочным

Б. Среднесрочным

В. Долгосрочным

3. О каком принципе планирования идет речь?

Планы должны быть конкретизированы и детализованы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации.

А. Гибкость

Б. Точность

В. Непрерывность

Г. Реалистичность

4. Оперативное планирование – это...

А. Работа высшего звена управления

Б. Определение текущих и перспективных направлений деятельности предприятия

В. Определение приоритетов стратегии

Г. Ежедневная работа менеджера на предприятии

5. Рассмотрите рисунок 7. Какой этап планирования пропущен?

Ответ: _____.



Рисунок 7 – Этапы планирования

6. Что является результатом текущего планирования?

А. Инвестиционный проект

В. План развития на 10 лет

Б. Годовой план

Г. Инновационный проект

7. В каком из распоряжений директора завода идет речь о планировании?

А. Группе сотрудников во главе с Петровым А.А. 22 апреля 2016 года выйти на субботник по благоустройству территории.

Б. Группе сотрудников во главе с Петровым А.А. 24 апреля 2016 года начать установку нового оборудования в литейном цехе.

В. Группе сотрудников во главе с Петровым А.А. в срок до 25 апреля продумать систему мероприятий по установке нового оборудования к кузнечном цехе.

Г. Группе сотрудников во главе с Петровым А.А. в срок до 30 октября 2016 года подготовить кузнечный цех к зиме: утеплить окна и запасные выходы.

8. О каком принципе планирования идет речь?

При планировании деятельности организации важны такие формулировки целей и мероприятий, которые будут доступны всем сотрудникам.

А. Полнота

В. Гибкость

Б. Ясность

Г. Непрерывность

9. Составьте пары: вид планирования – назначение. Ответ оформите в виде пар: цифра – буква.

Вид планирования	Назначение
1 Продуктивно-тематическое	А Расчет финансовых и материальных средств, необходимых для выполнения задания
2 Ресурсное	Б Определение мероприятий по обновлению ассортимента выпускаемой продукции
3 Календарное	В Определение миссии организации на каждой стадии её развития
4 Стратегическое	Г Координация действий подчиненных при выполнении плана Д Определение сроков выполнения мероприятий по реализации продукции

10. Вставьте пропущенное слово.

Определение промежуточных целей организации – это _____ планирование.

А. Стратегическое

Б. Тактическое

В. Оперативное

Задания к размышлению

Задание 1.

Изучите правила планирования времени менеджера.

1. Охватывать планом лишь 70-80% рабочего времени.
2. Осуществлять реалистичное планирование.
3. Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.
4. Отличать важное от срочного, избегать тирании срочных дел.
5. Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.
6. В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.
7. Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.
8. Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.
9. При планировании учитывать приоритетность, значимость дел для достижения целей.
10. Предусматривать в планах время на повышение квалификации.
11. Согласовать свои планы с коллегами и подчиненными.
12. В план на определенный период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.
13. Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.

14. Устанавливать точные сроки выполнения дел.
15. Обеспечивать гибкость планов.
16. Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.
17. Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.
18. Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.
19. Все планы составлять в письменной форме.
20. Использовать для планирования времени специальный инструментарий.

Вопрос: Выберите любые три правила из приведенного перечня. Дайте комментарии по каждому из них.

Задание 2.

Делегирование – это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должны также делегироваться необходимая компетенция и ответственность. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство.

Существуют мнения, что делегирование имеет несколько весьма важных положительных характеристик:

- помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач;
- способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников;
- стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных;
- способствует повышению мотивации в работе сотрудников, удовлетворенности их работой, особенно если им доверяется исполнение ответственных дел;
- позволяет специалисту увеличить ресурсы его времени;
- облегчает специалисту выполнение его функций.

Вопросы:

1. Что дает делегирование подчиненным?
2. Каковы причины, по которым менеджеры слабо используют возможности делегирования?
3. Какие существуют условия успешного делегирования?
4. Какое количество задач (дел, поручений) может быть передано подчиненному?
5. Когда, в каких случаях менеджеру следует делегировать задачи (деятельность)?

ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ.
ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ И ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ.
ПОТРЕБНОСТИ

Ключевые понятия

Интерес, мотив, мотивация, потребность, стимул, стимулирование труда,

Содержание темы

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей – интересы людей – мотивы деятельности – действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. Мотивация специалистов – ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы. Мотивация через потребности отражает процесс их возвышения от простых (пища, жилище, безопасность) до сложных (самоутверждение, самосовершенствование, самоуправление).

Если мотивация основана на удовлетворении высших потребностей, то такой человек склонен к самоуправлению. Для удовлетворения высших потребностей предварительно должны быть удовлетворены первичные потребности и необходима высокая производственная и управленческая культура.

Стимулирование труда – комплекс мер, связанный с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует: стимулирование основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность людей для удовлетворения конкретных потребностей работника.

Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику, – размер заработной платы и своевременность ее выплаты.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения (мотивационная политика); второе – на его комплексное закрепление и усиление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Современные теории мотивации включают содержательные и процессуальные.

В содержательных теориях анализируется содержание таких категорий, как потребности и вознаграждения, а также их воздействие на поведение исполнителей. В данной группе наиболее известными являются теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера и Д. Мак-Клелланда.

Авторы содержательных теорий мотивации основное внимание уделяют группировке, классификации потребностей и выяснению мотивирующего влияния различных групп потребностей.

Потребность в наиболее общей форме – это ощущение индивидом необходимости (недостатка) чего-либо. Потребности особенно значимы, пока они удовлетворены не в полной мере. С ростом производительности труда, личных доходов возрастает значимость удовлетворения вторичных потребностей.

Рассмотрим одну из теорий потребностей А. Маслоу (рисунок 8). Вклад А. Маслоу в развитие теории мотивации включает, во-первых: сведение многообразия потребностей в многоуровневую систему из пяти групп: 1) физиологические (пища, одежда, жилье); 2) безопасность и защищенность (особенно значимы в переломные периоды, при угрозе безработицы и т.д.); 3) принадлежность и причастность; 4) уважение, признание и др.; 5) самовыражение.

Во-вторых, А. Маслоу первые две группы рассматривал как первичные, а три остальные, высшие группы – как вторичные потребности. По мере удовлетворения низших становится все более значимым удовлетворение высших потребностей.

В-третьих, развитие человеческой личности означает развитие его творческих возможностей, поэтому высшие потребности, особенно в самовыражении, не могут быть удовлетворены в полной мере.



Рисунок 8 – пирамида А. Маслоу

К. Альдерфер выделяет три группы потребностей: существования, связи и роста. Эта классификация наглядно соотносится с группами потребностей теории А. Маслоу. К.Альдерфер считает, что удовлетворение потребностей идет не только по восходящей – от низшего уровня к высшему, но и сверху вниз. При неудовлетворении потребности высшего уровня активизируется значимость потребностей более низкого уровня.

В теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда упор, как и в теории К.Альдерфера, делается на потребности высших уровней. Д. Мак-Клелланд выделяет потребности достижения, соучастия и властвования. Все эти потребности приобретены человеком под влиянием обучения, производственного опыта и жизненных обстоятельств.

В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными потребностями.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В.Врума, теория справедливости С. Адамса и модель Портера-Лоулера.

Основная мысль теории ожиданий (рисунок 9) состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – валентность (удовлетворенность/неудовлетворенность вознаграждением).

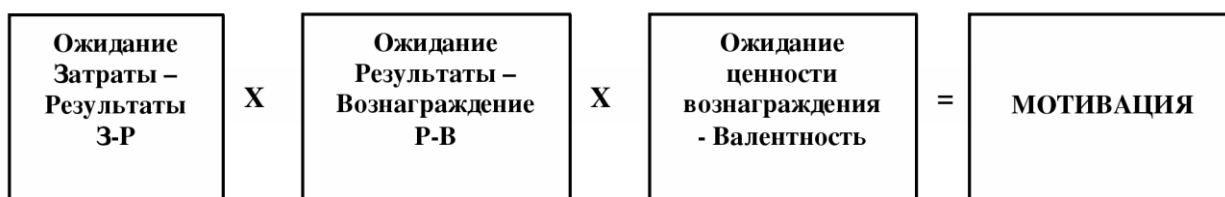


Рисунок 9 – Теория ожидания В. Врума

То, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает ответ теория справедливости (рисунок 10). Речь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых усилий либо уровень получаемого вознаграждения.

граждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно либо стремиться повысить вознаграждение.

Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.



Рисунок 10 – Теория справедливости С.Адамса

Л.Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера-Лоулера), т.е. в их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения (рисунок 11).

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Рассмотрим схему. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в суще-

ствование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние (похвалы руководителя, премия, продвижение по службе, вознаграждения). Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мериллом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

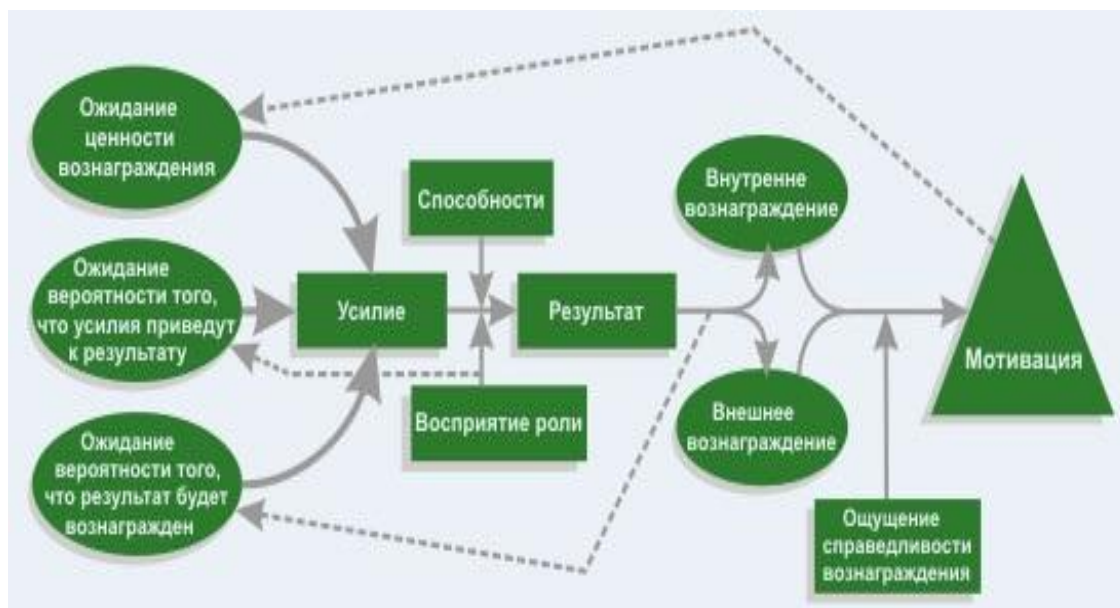


Рисунок 11 – Модель Портера-Лоулера

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение. Ученые считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Дайте определение и опишите суть мотивации как функции управления.
- 2) В чем разница между мотивацией персонала и стимулированием?
- 3) Назовите основные виды стимулов.
- 4) В чем разница содержательных и процессуальных теорий мотивации?
- 5) В чем заключается сущность теории А. Маслоу?

Выполните тест

1. Установите соответствие между потребностями по А.Маслоу и возможностями их удовлетворения в процессе труда. Ответ оформите в виде пар, например, 1 – А, 2 – Г и т.д.

Потребность

Возможность удовлетворения

- 1) Физиологические по-

А Безаварийная эксплуатация оборудования, соблю-

требности		дение нормативов освещения, режима труда и отдыха и т.п.
2) Потребность в безопасности	Б	Материальное стимулирование: премия, надбавка и т.п.
3) Потребность в принадлежности и любви	В	Доброжелательные отношения в коллективе, совместное проведение свободного времени
4) Потребность в признании и уважении	Г	Создание творческих групп, их материальное стимулирование и поддержка со стороны руководства
5) Потребность в самовыражении	Д	Возможность обучаться, развиваться и совершенствоваться
	Е	Моральное стимулирование: похвала, благодарность, грамота

2. Установите соответствие между потребностями по А. Маслоу и возможностями их удовлетворения НЕ в процессе труда. Ответ оформите в виде пар, например, 1 – А, 2 – Г и т.д.

Потребность		Возможность удовлетворения
1) Физиологические потребности	А	Наличие семьи, друзей по интересам
2) Потребность в безопасности	Б	Возможность отдыхать, работать, учиться
3) Потребность в принадлежности и любви	В	Отсутствие войн, катастроф, загрязнения окружающей среды
4) Потребность в признании и уважении	Г	Наличие дачи, огорода для выращивания с/х культур
5) Потребность в самовыражении	Д	Одобрение со стороны друзей, общественности
	Е	Возможность учиться и творить, иметь хобби

3. Какая из теорий мотивации НЕ относится к содержательным?

А) А.Маслоу Б) Ф. Герцберга В) Портера-Лоулера Г) С. Мак-Клелланда

4. В пирамиде С. Мак-Клелланда представлены следующие потребности:

А) социальные – побудительные – власти

Б) социальные – успеха – власти

В) физиологические – побудительные – власти

Г) физиологические – успеха – власти

5. Выберите из перечня факторы, удовлетворяющие физиологические потребности. Ответ оформите в виде цепочки цифр.

1) обеденный перерыв

2) охрана здоровья

3) продвижение по службе

5) престиж

4) отпуск

6) заработная плата

6. Выберите из перечня факторы, удовлетворяющие потребности в уважении и признании.

Ответ оформите в виде цепочки цифр.

1) соцстрахование

4) обучение

2) авторитет

5) почетное звание

3) отпуск

6) похвала

7. Сформулируйте основной вывод теории справедливости.

А) Сначала следует удовлетворить физиологические потребности человека, а потом потребности в признании и власти.

Б) Работник для достижения конкретных целей выбирает конкретный стиль поведения.

В) Работники будут стремиться уменьшить интенсивность труда, пока не получат заслуженного вознаграждения.

Г) Только результативный труд доставляет работнику удовлетворение от выполненного задания.

8. Составьте последовательность. Ответ оформите в виде цепочки цифр. Как называется теория мотивации?

1) результат

2) затраты труда

3) удовлетворенность вознаграждением

4) вознаграждение

9. Процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей или целей организации – это ...

А. Стимулирование

В. Мотивация

Б. Ожидание

Г. Вознаграждение

10. По оценке западных специалистов, от 30 до 50% работников побуждаются к эффективной работе потребностью в ...

А. Знаниях

В. Деньгах

Б. Творчестве

Г. Авторитете

Задания на размышление

Задание 1.

Перед Вами четыре ситуации. Выберите любые две и ответьте на вопросы к ним.

Ситуация № 1. После получения высшего образования у Вас возникла потребность в интересной творческой работе по специальности. На Ваш взгляд, вы нашли такую работу, но в процессе труда обнаруживаете, что работа неинтересная и совсем не творческая.

Какие меры примете Вы, чтобы выправить положение? Ответ обоснуйте.

Ситуация № 2. Ваш подчиненный задержал выполнение задания на 2 дня. Эти два дня Вы кипели от негодования. Проверив задание, Вы были восхищены качеством его выполнения, новизной мысли. Как вы поступите в этом случае: накажете работника или поощрите? Ответ обоснуйте.

Ситуация № 3. Вы обнаружили, что Ваш подчиненный не выполняет своих обязанностей. Сделали ему замечание, а потом вынесли выговор. Но дело не улучшилось. Тогда вы проанализировали трудовое поведение работника, изучили его должностную инструкцию и убедились, что Ваш подчиненный – исполнительный человек. А вот в должностную инструкцию включена обязанность, которую невозможно выполнить работнику ввиду отсутствия у него необходимых полномочий. Какие меры Вы примете для исправления положения? Ответ обоснуйте.

Ситуация № 4. Ваш подчиненный нарушил трудовую дисциплину. Вы обязаны применить по отношению к нему взыскание. До применения взыскания Вы затребовали от него объяснения в письменной форме. Но он отказался давать объяснение. Какие действия в связи с этим предпринимаете Вы для того, чтобы наложить на нарушителя взыскание?

Задание 2.

Прочтите текст. Ответьте на вопросы.

Два года Смирнова И.И. является директором кондитерской фабрики по производству тортов, пирожных, пряников и др. Фабрика находится в хорошем экономическом состоянии, высокое качество продукции делает её конкурентоспособной, выпускаемая на фабрике продукция пользуется спросом, объемы продаж ежегодно возрастают на 3-5%.

Смирнова И.И., наблюдая за процессом производства, заметила, что работники фабрики допускают небрежность в своей работе, а именно: путают упаковку и этикетки разных видов выпускаемой продукции, заменяют ингредиенты, плохо перемешивают тесто, начинку и т.п. Встречались случаи, когда работники неумышленно портили выпускаемую продукцию вследствие недостаточного соблюдения санитарных правил и норм.

Кроме того, работники не проявляли особого рвения и интереса к выполняемой работе, в течение смены делали только то, что им было сказано.

С целью повышения мотивированности, обязательности и ответственности Смирнова И.И. решила привлечь работников комбината к выработке и принятию решений, касающихся жизнедеятельности организации. Для начала работникам доверили проверку качества выпускаемой продукции. Таким образом, не «высшее руководство» определяло «вкус» выпускаемой продукции, а сами работники делали это на своих участках. Это побуждало кондитеров и пекарей к производству продукции более высокого качества. Работ-

ников стало интересоваться, во сколько выпускаемая продукция обходится фабрике, как высоко оценивают покупатели вкусовые качества тортов, пирожных и пряников, устраивает ли их стоимость приобретаемого товара?

Работники пошли дальше, они предложили внедрить на участке производства тортов специальную пластиковую упаковку, которая позволяет увеличить срок хранения кондитерской продукции. Для выполнения задачи работники изучили информацию, нашли поставщиков необходимой упаковки, обозначили проблему перед руководством фабрики.

Но инициатива, идущая «снизу», не всегда находила поддержку у руководства. В итоге появились жалобы работников на руководителей разного уровня с требованием повышения их квалификации или даже отстранения от работы.

Кроме того, Смирнова И.И. предложила создать группу инициативных сотрудников из числа руководителей и работников фабрики, задачей которой стала бы разработка новой системы оплаты труда, названной «раздельное участие в результатах работы кондитерской фабрики». При реализации новой системы оплаты труда учитывался личный вклад каждого сотрудника в результаты работы кондитерской фабрики за полугодие. При этом учитывались: соблюдение техники безопасности, санитарных правил и норм, бесконфликтность в работе и т.д. Также на работников возлагалось внесение предложений по графику работы, обновлению ассортимента выпускаемой продукции, обновлению оборудования и т.п. Таким образом, многое из того, что раньше делали руководители подразделений, стало частью работы каждого сотрудника.

Смирнова И.И. была уверена, что успех фабрики во многом зависит от того, насколько работники чувствуют себя значимыми и ответственными, заинтересованными в общем результате.

Вопросы:

1. В какой степени мотивационная политика, проводимая Смирновой И.И., удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?
2. Опираясь на мотивационную теорию ожидания, объясните, в чем заключается успех мотивационной политики, проводимой Смирновой И.И.
3. Хотели бы вы работать на кондитерской фабрике, возглавляемой Смирновой И.И.? Ответ обоснуйте.
4. Опиралась ли Смирнова И.И. на двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга при определении своей мотивационной политики?
5. Дайте оценку новой системе оплаты труда, внедряемой на кондитерской фабрике. Ответ обоснуйте.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной политики на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства. Ответ поясните.

ТЕМА 7. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые понятия

Контроль, критерий, стандарт.

Содержание темы

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления.

Контроль – это процесс измерения и оценки фактических результатов и текущей деятельности организации и сопоставление ее с плановой траекторией развития, позволяющей достичь цели.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучением информации о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Любая процедура контроля состоит из трех этапов.

1. Выработка или установление стандартов и критериев. Стандарты – это конкретные цели организации. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, характеризуются наличием временных рамок. Для первого этапа важно определить показатель результативности, точно определяющий то, что должно быть получено, чтобы поставленная цель считалась достигнутой. Такие показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? Что осталось не сделанным?

Цели могут выражаться в количественных показателях (прибыль, объем продаж, стоимость ресурсов) или в численном виде косвенно (количество увольнений). Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами – это второй этап контроля. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. Необходимо определить, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

3. Принятие необходимых корректирующих действий – третий этап контроля вступает в силу после того, как менеджер вынесет оценку создавшейся ситуации. На этом этапе менеджер выбирает одну из трех линий поведения.

1) Ничего не предпринимать. Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс контроля над организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если система контроля показывает, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

2) Устранить отклонение. Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. Стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Но в реальной жизни это невозможно, так как большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей. Смысл корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

3) Пересмотреть стандарты. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы являются лишь прогнозами будущего. Поэтому при пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Виды контроля.

Основными видами контроля являются предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется на стадии разработки планов и формирования организационной структуры (штатного расписания). Контролируется точность выполнения определенных правил, процедур, инструкций по разработке планов, формированию структуры организации.

Объектами предварительного контроля являются:

а) человеческие ресурсы, включая анализ квалификационного, возрастного, профессионального и творческого потенциала исполнителей; отбор специалистов определенных требований (документы, характеристики, например, стаж работы, возраст, образование и т.д.), а также с использованием тестов, собеседования; обучение отобранных);

б) материальные ресурсы, включая выбор поставщиков, потребителей; проверку закупленной продукции на ее соответствие требованиям по качеству; создание запасов, исключающих ажиотаж при закупке;

в) финансовые ресурсы, в первую очередь бюджет, представляющий собой сводку основных источников поступлений и основных направлений расходования средств, гарантирующий хорошую финансовую обеспеченность организации;

г) фактор времени.

Текущий контроль является основным видом контроля и включает проверку руководителем результатов производственно-хозяйственной деятельности, эффективности работы подчиненных. Главная задача такого контроля – своевременное выявление отклонений фактической траектории (состояния) от плановой (абсолютные и относительные значения) и обеспечение обратной связи.

При заключительном контроле обратная связь используется после выполнения работ, то есть передается информация о конечном результате. Это оценка выполнения организацией своих планов. Информация, полученная в ходе заключительного контроля используется в будущих периодах – при повторении сходной ситуации и решаемых задач.

Типы контроля. Контроль можно также классифицировать по:

- принадлежности к предприятию (внутренний и внешний);
- регулярности (плановый, внеплановый, специальный);
- объему и объекту контроля (финансовый, за ходом выполнения плана, по результатам деятельности на конкретный период и т.д.).

Вопросы для самоконтроля

- 1) Дайте определение и опишите суть контроля как функции управления.
- 2) Назовите основные виды контроля?
- 3) В чем состоит содержание текущего контроля?
- 4) Перечислите типы контроля.
- 5) Раскройте понятие «внешний контроль».

Выполните тест

1. Вставьте пропущенное слово.

Контроль – это управленческая деятельность, в задачи которой входит количественная и _____ оценка результатов работы организации.

Ответ _____.

2. Какую из задач контроль как функция управления НЕ выполняет?

А. Диагностика состояния дел на предприятии

Б. Информирование работников

В. Организация деятельности работников

Г. Изучение и распространение передового опыта

3. Предварительный контроль имеет две разновидности...

А. Промежуточный и диагностический

В. Терапевтический и функциональный

Б. Диагностический и терапевтический

Д. Функциональный и промежуточный

4. Как называется контроль, осуществляемый в середине выполнения задания?

А. Текущий

Б. Оперативный

В. Промежуточный

Г. Заключительный

5. Как называется контроль, осуществляемый при поступлении негативных сигналов из внутренней среды организации?

А. Общий

В. Внезапный

Б. Плановый

Г. Внешний

6. Цель данного контроля – это предотвращение ошибок в будущем.

А. Общий

В. Внезапный

Б. Плановый

Г. Внешний

7. Понятие «управленческая пятерня» (см. рисунок ниже) дает наглядное представление об оптимальном выборе...

А. Манеры общения с подчиненными

Б. Методов эффективной коммуникации с подчиненными

В. Стиля работы с персоналом

Г. Форм и методов поощрения персонала

8. Рассмотрите рисунок 12. Какой вопрос на безымянном пальце «управленческой пятерни» скрыт?



Рисунок 12 – Управление пятерня

Ответ _____.

9. В процедуре контроля выделяют три четко различимых этапа: 1 – установление стандартов; 2 – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

Назовите третий этап контроля.

Ответ _____.

10. Менеджеры какого уровня бо'льшую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля?

А. Высшего

Б. Среднего

В. Низшего

Задания к размышлению

Задание 1.

Вы – начальник механосборочного цеха машиностроительного предприятия. В Вашем подчинении – 6 бригад. По отчетам бригадира Иванова И.И. Вы видите, что его бригада периодически не справляется с объемами работ (на декаду, месяц, квартал).

Спланируйте контроль выполнения плана работы бригадой Иванова И.И. При выполнении задания можно опереться на нижеприведенные вопросы.

1. Деятельность кого Вы собираетесь контролировать и зачем?
2. Что не устраивает в данной ситуации и для чего нужен особый контроль? Какова цель контроля?
3. Каков желаемый результат деятельности подразделения? Чего хотелось бы достичь?
4. Достаточно ли ресурсов для достижения желаемого результата?
5. Что нужно предпринять, чтобы достичь желаемого результата?
6. По каким показателям будет осуществляться контроль? В какие сроки?

Задание 2.

Функция контроля имеет ряд особенностей.

Изучите содержание таблицы 8, заполните свободные ячейки по приведенному образцу.

Таблица 8 – Функции контроля

Особенность функции контроля	Форма проявления в практической деятельности
1. Имеет психологический аспект	1) Восприятие давления носит индивидуальный характер, поэтому реализуя контроль, руководитель должен считаться с особенностями личности, т.е. контроль должен носить индивидуальный характер. 2) Руководитель не имеет права игнорировать функцию контроля, иначе у подчиненного складывается ощущение ненужности выполняемой работы. 3) Необходимо обсуждать с подчиненным срок и форму контроля при выдаче задания, иначе может сложиться впечатление, что сначала вы доверяли, а теперь решили проверять. 4) Следует использовать разнообразные формы контроля: от развернутого отчета о проделанной работе до вопроса на ходу: «Как дела?», а также выбирать их в соответствии с ситуацией.
2. Осуществляется в паре с функцией планирования	
3. Реализуется всеми членами организации	

ТЕМА 8. ПОНЯТИЕ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ. ЛИДЕРСТВО. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые понятия

Власть, влияние, лидер, лидерство, стиль руководства, харизма.

Содержание темы

8.1 Понятия власти и влияния

Власть – это возможность влиять на поведение других. Влияние – это любое поведение одного индивидуума, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: расположение, просьба, приказ, пожелания, угроза увольнения. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

Власть и влияние – инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения разнообразных ситуаций. Власть является необходимым условием успешной деятельности организации. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, ибо никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б == степени зависимости лица Б от лица А.

Власть может принимать разнообразные формы. Р. Френч и Б. Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти, согласно которой имеется пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Она ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворение какой-то насущной потребности (уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. Длительное ее применение вызывает скованность, отчуждение, текучесть кадров.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Здесь имеет место положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительную деятельность подчиненного.

3. Экспертная власть. Подчиненный убежден, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера). Эта власть основана на личных свойствах руководителя и носит название харизма.

Харизма – это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться им. Он реагирует не на личность, а на должность. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

8.2 Основы лидерства в менеджменте

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. У активного менеджера есть все необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива, совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное – подчиненных.

Окружающие, как считают психологи, воспринимают лидера по четырем основным моделям:

- один из нас;
- лучший из нас – образец для подражания;
- воплощение добродетелей;
- оправдание всех ожиданий.

В соответствии с этим окружающие строят свое отношение к лидеру, позволяют ему распространять свое влияние на коллектив и каждого в отдельности.

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.

Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие – обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают. В конце концов, каждый находит свой стиль. Нужно иметь в виду, что не существует и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

8.3 Стили руководства

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 и методов работы руководителя, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он 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 права нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

Во многом противоположен авторитарному демократический стиль руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. 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.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен 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, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Вопросы для самоконтроля

- 1) В чем отличие власти от влияния?
- 2) Перечислите основные виды власти.
- 3) Что такое лидерство?
- 4) Какие качества должны быть присущи лидеру?
- 5) Раскройте суть основных стилей руководства.

Выполните тест

1. Вставьте пропущенное слово.

Власть – это возможность оказывать ... на поведение других людей.

Ответ _____.

2. Понятие «лидерство» как феномен неформального влияния появилось...

А. В начале прошлого века.

Б. В середине прошлого века

В. В конце прошлого века

3. Составьте пары: форма власти – основа власти. Ответ оформите в виде пар, например, 1 – А, 2 – Г и т.д.

Форма власти	Основа власти
1) Власть, основанная на принуждении	А Личная привлекательность лидера
2) Власть, основанная на вознаграждении	Б Страх работника
3) Экспертная власть	В Внутренняя мотивация работника, не требующая подкрепления управленческими воздействиями
4) Эталонная власть – харизма	Г Прямое или косвенное «положительное подкрепление» работника
5) Законная (традиционная) власть	Д Представление работника о руководителе, как компетентном специалисте, а также сознательное решение подчинения
	Е Иерархия, добровольная власть подчиненных признать авторитет руководителя

4. Выберите из предложенного перечня качества «успешного» руководителя. Ответ оформите в виде цепочки букв.

А. Умение расположить к себе людей

Б. Четкие личные цели

В. Готовность к любому компромиссу

Г. Мотивация в работе направлена на избегание неудач

Д. Способность к инновациям

Е. Склонность возлагать ответственность на подчиненных

Ж. Полярность восприятия, оценки, принятия решений

3. *Склонность к логически обоснованному риску*

5. Какой из способов влияния на подчиненных НЕ относится к рассудочным?

А. Просьба

В. Подражание

Б. Внушение

Г. Угроза

6. Рассмотрите рисунок 13. Какому стилю управления соответствует график А?

А. Либеральному

Б. Демократическому

В. Авторитарному

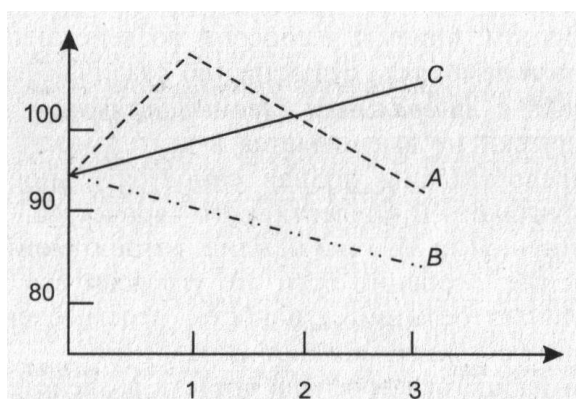


Рисунок 13 – Зависимость эффективности организации от стиля управления

7. Выберите из предложенного перечня характеристики руководителя-демократа. Ответ оформите в виде цепочки букв.

А. Едилично решает все вопросы

Б. Предлагает, утверждает предложения подчиненных

В. Отдает инициативу в руки подчиненных

Г. Высокое самомнение, нежелание учиться

Д. Настроен дружески, любит общаться

Е. Использует разные стимулы морального воздействия

8. Выберите из предложенного перечня характеристики руководителя авторитарного стиля управления. Ответ оформите в виде цепочки букв.

А. Чаще использует поощрение, нежели наказание

Б. Подавляет инициативу подчиненных

В. Характер общения с подчиненными диктуется настроением

Г. Сторонник разумной дисциплины

Д. Часто делегирует полномочия

Е. Приказывает, распоряжается, командует

8. Выберите из предложенного перечня характеристики руководителя-либерала. Ответ оформите в виде цепочки букв.

А. Подбором кадров не занимается

Б. Постоянно повышает свою квалификацию

В. Принимая решения, советуется с коллективом

Г. Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль

Д. Мягок, покладист, иногда легковверен

Е. Допускает фамильярное общение с подчиненными

10. Второе название авторитарного стиля управления.

А. Директивный

В. Анархический

Б. Попустительский

Г. Пассивный

Вопросы к размышлению

Задание 1.

Изучите содержание таблицы 9, заполните пропущенные ячейки.

Таблица 9 – Характеристика стилей управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный (директивный) стиль	Демократический стиль	Либеральный (попустительский) стиль
Приемы принятия решений			Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решения до исполнителей		Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	
Ответственность по принятому решению		Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	
Отношение к инициативе	Подавляет полностью		
Отношение к подбору кадров			Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний			Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный		
Характер отношений с подчиненными		Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	
Отношение к дисциплине		Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	
Отношение к моральному воздействию на подчиненных		Постоянно использует разные стимулы	

Задание 2.

Ваш оппонент говорит, что менеджеру-практику незачем знать законы управления и закономерности развития организации, достаточно обладать харизмой лидера, ярко выраженными коммуникативными навыками, даром убеждения и предпринимательской смекалкой.

Попробуйте доказать обратное. Ответ аргументируйте.

ТЕМА 9. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ. ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Ключевые понятия

Деловая беседа, деловые переговоры, деловая переписка, деловое общение, деловое совещание, идентификация, имидж, общение, публичное выступление, рефлексия, эмпатия.

Содержание темы

9.1 Деловое общение

Общение – искусство, в котором правила не более чем руководство к действию. Деловое общение – одна из основных наших функций в бизнесе. Общение включает в себя вербальные и невербальные (общение без помощи слов) каналы передачи информации. При этом информация, поступающая по невербальным каналам, может как подкреплять, так и противоречить сообщению, передаваемому при помощи слов. Невербальный язык менее контролируем сознанием, чем вербальный, а потому и более достоверен.

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

Способы познания собеседника в общении.

1. Идентификация (отождествление) – это уподобление себя собеседнику и попытка посмотреть на ситуацию его глазами.
2. Эмпатия (сопереживание) – это постижение собеседника на основе чувств с сохранением своей линии поведения.
3. Рефлексия (обращение назад) – это знание и понимание собеседника и того, как он понимает вас.

По способу контакта собеседников деловое общение делится на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (пространственно-временная дистанция).

Формы делового общения.

Деловая беседа – устный контакт между собеседниками. Ее участники должны иметь полномочия для принятия и закрепления выработанных позиций. К функциям деловой беседы относятся: решение стоящих перед участниками задач, общение между работниками одной деловой среды, поддержание и развитие деловых контактов.

Деловая переписка – деловое письмо (служебное послание в виде официального документа, а также в форме запросов, предложений, претензий, поздравлений и ответов на них). При составлении делового письма нужно, чтобы оно было актуальным, кратким, логичным, убедительным, с отсутствием излишней солидарности.

Деловое совещание – это дискуссия с целью разрешения организационных задач, включающая в себя сбор и анализ информации, а также принятие решений.

Виды деловых совещаний:

1) по форме организации:

- диктаторское (ведущая роль принадлежит руководителю);
- сегрегативное (доклады участников заранее планируются);
- дискуссионное (свободный обмен мнениями и информацией с последующим утверждением решения руководителем);

– кулуарное (продолжение другого совещания);

2) по целевой установке:

- информационное (доклад о текущей работе);
- направленное на принятие решений;
- творческое (цель - поиск новых идей и путей развития).

Деловые переговоры – это деловое общение с целью устранения противоречий между собеседниками и выработки общего решения.

Публичное выступление – это непосредственное речевое воздействие выступающего на аудиторию. В зависимости от целей публичное выступление делится на информационное, побуждающее (митинг, предвыборная речь) и убеждающее (торжественная речь).

Данная форма делового общения является одной из самых сложных, так как внимание слушателей приковано только к оратору, который должен четко следить за своей речью, мимикой, жестами и реакцией аудитории.

9.2 Имидж делового человека

Под имиджем делового человека обычно понимают сформировавшийся образ, в котором выделяют ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе визуального образа, личных контактов человека; на основе мнений, высказываемых о нем окружающими. В связи с этим можно сформулировать следующие основные компоненты имиджа делового человека:

- внешний облик (манера одеваться, аксессуары, макияж, прическа);
- речь и манера поведения (умелая ориентация в конкретной ситуации, владение механизмами психологического воздействия, соблюдение норм делового общения и т.д.);
- манера поведения (соблюдение норм делового этикета, правил поведения и т.п.).

При формировании любого имиджа (бизнесмена, политика и т.д.) учитывают различные компоненты. Так, В.М. Шепель выделяет три следующих комплекса:

– природные качества: коммуникабельность; эмпатичность (способность к сопереживанию); рефлексивность (способность понять другого); красноречивость (способность воздействовать словом);

– качества, привитые образованием и воспитанием: нравственные ценности; психологическое здоровье; набор технологий общения;

– качества, обретенные с жизненным и профессиональным опытом.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
- 2) Какие Вы знаете виды делового общения?
- 3) О чем необходимо знать, готовясь к деловой беседе?
- 4) Что входит в понятие «имидж делового человека»?
- 5) В чем особенности одежды менеджера-мужчины?
- 6) В чем особенности одежды менеджера-женщины?

Выполните тест

1. Сколько рабочего времени в среднем руководитель расходует на деловое общение?

А. около 30 %

В. около 70 (%)

Б. около 50 %

Г. более 80 (%)

2. Переговоры – это обсуждение с целью ...

А. Определения тактических планов организации

Б. Заключения соглашения по какому-либо вопросу

В. Презентации товара компаньонам

Г. Выработки решения о модернизации цеха

3. Способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и сложным вопросам, возникшим в организации – это ...

А. Деловая беседа

Б. Тренинг

В. Деловое совещание

Г. Пресс-конференция

4. Во время деловой беседы задаются так называемые «открытые» и «закрытые» вопросы. Какой из вопросов НЕ является «открытым»?

А. Чем Вы объясните этот факт?

Б. У Вас подготовлен план модернизации цеха?

В. Как Вы думаете, почему квартальный план сорван?

Г. Почему работники литейного цеха опаздывают на работу?

5. Какова оптимальная продолжительность делового совещания?

А. до 30 минут

В. 60 минут

Б. 45 минут

Г. 1,4 часа

6. Письменные виды делового общения – это ...

А. Отчеты и приказы

В. Беседы и совещания

Б. Пресс-конференции и приказы

Г. Доклады и переговоры

7. Деловая беседа при увольнении сотрудника отличается от собеседования при приёме на работу прежде всего по ...

А. Продолжительности

В. Цели

Б. Комфортности

Г. Методу

8. Какую роль в деловом общении играют невербальные средства общения?

А. Являются формой общения

Б. Дополняют сказанное

В. Служат средством коррекции сказанного

Г. Являются помехой

9. Что такое dress code?

А. Требования к поведению сотрудников

Б. Требования к офисной одежде сотрудников

В. Требования к организации рабочего места

Г. Требования к манере общения сотрудников

10. Рассмотрите рисунок 14. Какая составляющая имиджа делового человека скрыта?

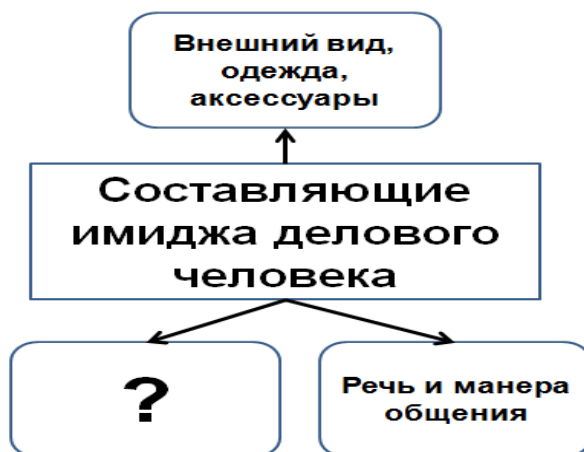


Рисунок 14 – Составляющие имиджа делового человека

Вопросы к размышлению

Задание 1. «Оказание давления».

И.И. Иванов – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был С.С.Сергеев – завя-
тый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в своё время.

Два года спустя ситуация изменилась и Иванов стал начальником Сергеева, карьера Сергеева после этого застопорилась. Сергееву посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, который был создан для продвижения новых проектов в сфере бизнеса. Сергеев знает, что Иванов является не только членом этого клуба, но и председателем отборочной комиссии.

Собеседование традиционно проводится в помещении клуба. К назначенному времени Сергеев приехал в клуб, но его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание затянулось на 15 минут. Когда секретарь наконец-то ввел Сергеева в зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Сергеева посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Сергеева, единственного среди них «чужака». Во время собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Сергеевым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба.

Через несколько дней после собеседования Сергеев случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговорил.

Вопросы:

1. Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?
2. Какие действия мог бы предпринять Иванов, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?
3. Какие действия мог бы предпринять Сергеев, чтобы повлиять на ход собеседования?
4. Как вы думаете, Сергеева приняли в члены клуба?
5. Приведите примеры других методов «давления», которые могут быть применимы к сотрудникам организации или конкурентам?

Задание 2. «Управленческая этика». Прочтите ситуации, ответьте на вопросы.

А) Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постоянно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании присутствует и несколько рядовых сотрудников организации. Что должен предпринять в этой ситуации старший руководитель?

Б) Вы как руководитель принимаете работников по личным вопросам. К Вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство об-

служиванием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтеров. С каждым его приходом Вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у Вас время, задерживает других посетителей. Как бы Вы поступили на месте руководителя?

В) К Вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень квалифицированного специалиста. Как бы Вы отреагировали на просьбу рабочего?

Е) Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны Вам. Он хвалит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры. Как Вы будете реагировать на это выступление в своем заключительном слове?

Ж) Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих резко высказался против вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником. Как Вы будете реагировать на его выступление?

ТЕМА 10. КОНФЛИКТ. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ. СТРЕСС

Ключевые понятия

Интрига, конфликт, стресс.

Содержание темы

10.1 Конфликт и его виды

Слово «конфликт» – латинского корня, и в буквальном переводе означает «столкновение». Как и у множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт – это отсутствие согласия (разногласие) между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

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, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но и типы конфликтов. Ниже приведены четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и в организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному.

Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руково-

дство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

Кроме того, конфликты классифицируют 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 «сдадут» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также случайные, стихийно возникающие и хронические, а также сознательно провоцируемые конфликты.

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, имеют свою сюжетную линию.

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.

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.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

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. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность, выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

Различия в представлениях о ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. 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. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный может выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и укрепить ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии ка-

чества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

10.2 Управление 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.

Существующие эффективные способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликтов:

- через разъяснение требований к работе;
- с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов;
- установление общей цели для всех подразделений и организаций;
- через систему вознаграждений.

Межличностные методы разрешения конфликтов:

- уклонение от конфликта;
- сглаживание причин конфликта;
- принуждение одной из сторон;
- компромисс;
- решение проблемы.

Последний стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, «сохранить лицо». Кроме того, успешная реализация посреднической функции повысит психологический авторитет руководителя, что немаловажно в повседневной управленческой деятельности.

Изложенное выше позволяет наметить следующий порядок действий (процедуру) при разрешении конфликта:

- анализ причин (источников) конфликта;
- установление типа конфликта;
- выбор средств для разрешения конфликта;
- выбор методов разрешения конфликта;
- работа по разрешению конфликта (реализация избранного метода);
- анализ последствий конфликта;
- принятие мер по ликвидации или ограничению негативных последствий конфликта и использованию его продуктивных результатов.

10.3 Стресс

Стресс – это ответная реакция организма человека на перенапряжение, негативные эмоции или просто на монотонную суету. Во время стресса организм человека вырабатывает гормон адреналин, который заставляет искать выход. Стресс в небольших количествах нужен всем, так как он заставляет думать, искать выход из проблемы, без стресса вообще жизнь была бы скучной. Но с другой стороны, если стрессов становится слишком много, организм слабеет, теряет силы и способность решать проблемы.

Механизмы возникновения стресса детально изучены и достаточно сложны: они связаны с нашей гормональной, нервной, сосудистой системами.

Надо отметить, что сильные стрессы влияют на здоровье. Стресс снижает иммунитет и является причиной многих заболеваний (сердечнососудистых, желудочно-кишечных и др.). Поэтому необходимо уметь сопротивляться стрессовому состоянию и задавать себе позитивную жизненную установку.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни индивида. Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс: организационные и личностные.

Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь. Конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой и соблюдать требования руководства – с другой. В результате возникают чувства беспокойства и напряжения. Неинтересная работа – четвертый фактор стресса. Т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям. В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и способны привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь или телесное повреждение и т.п.

Однако следует отметить, что и положительные жизненные события, как и отрицательные, например, свадьба, повышение по службе, выигрыш по лотерее и т.п., могут вызывать такой же или даже больший стресс.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
- 2) Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте им характеристику.
- 3) Назовите и поясните основные причины конфликтов.
- 4) Перечислите пути выхода из конфликтной ситуации.
- 5) Какой метод разрешения конфликта является наиболее эффективным и почему?
- 6) Что такое стресс? Какие факторы его вызывают?

Выполните тест

1. Сколько рабочего времени расходуется на конфликты и постконфликтные состояния (переживания, самоутверждение в своей правоте и т. п.)?

- А. 5 % Б. 15 % В. 25 % Г. 35 %*

2. Из приведенного перечня выберите педагогические способы разрешения конфликта.

Ответ оформите в виде цепочки букв.

- | | | |
|------------------|------------------------|------------------------|
| <i>А. Беседа</i> | <i>В. Распоряжение</i> | <i>Д. Решение суда</i> |
| <i>Б. Приказ</i> | <i>Г. Убеждение</i> | <i>Е. Просьба</i> |

3. Вставьте пропущенное слово. Сотрудника организации устраивает заработная плата, но он не видит перспектив профессионального роста. В этом случае возникает ... конфликт.

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| <i>А. Внутриличный</i> | <i>В. Групповой</i> |
| <i>Б. Межличностный</i> | <i>Г. Внутриорганизационный</i> |

4. Вставьте пропущенное слово. Конфликт между конструктором и технологом по поводу выполнения совместной работы служит примером ... конфликта.

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| <i>А. Организационного</i> | <i>В. Межфункционального</i> |
| <i>Б. Иерархического</i> | <i>Г. Формально-неформального</i> |

5. Что является поводом, инициирующим конфликтную ситуацию?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| <i>А. Столкновение</i> | <i>В. Происшествие</i> |
| <i>Б. Недоразумение</i> | <i>Г. Инцидент</i> |

6. Рассмотрите рисунок 15. Какой вариант разрешения конфликта скрыт?



Рисунок 15 – Разрешение конфликта

Ответ _____.

7. Как называется конфликт, возникновение которого связано с личностными особенностями конфликтующих?

А. Объективный

В. Субъективный

Б. Затяжной

Г. Кратковременный

8. Назовите стиль поведения в конфликте, при котором соглашение между участниками конфликта достигается путем взаимных уступок.

А. Сотрудничество

В. Приспособление

Б. Компромисс

Г. Конкуренция

9. Внутренние побудительные силы (потребности, интересы, цели, убеждения, идеалы), подталкивающие субъектов к конфликту, называются...

А. Образом конфликтной ситуации

Б. Предметом конфликта

В. Мотивами конфликта

Г. Позициями конфликтующих сторон

10. Из приведенного перечня выберите организационные факторы, вызывающие стресс.

Ответ оформите в виде цепочки букв.

А. Перегрузка

Г. Переход на другую работу

Б. Неинтересная работа

Д. Конфликт ролей

В. Уход на пенсию

Е. Привлечение по суду

Задания к размышлению

Задание 1.

Прочтите текст и ответьте на вопросы.

В торговой фирме из-за угрозы банкротства предстояло сократить треть персонала. Такая перспектива серьезно обеспокоила сотрудников и вызвала головную боль у администрации: первые опасались увольнения, а руководству нужно было кем-то жертвовать, пройти через сложные процедуры, предусмотренные трудовым законодательством.

В коллективе сложилась социальная напряженность.

Когда администрация решилась объявить список служащих, подлежащих увольнению в первую очередь, начались конфликты. Со стороны многих кандидатов на сокращение последовали правомерные требования объяснить, почему увольняют именно их. Стали поступать заявления в комиссию по трудовым спорам, а некоторые решили обратиться в суд. Улаживание конфликтов заняло несколько месяцев.

Вопросы:

1. Оцените действия администрации в описанной ситуации. Предложите пути выхода из сложившейся конфликтной ситуации.

2. Возможно ли бесконфликтное решение подобной проблемы? Ответ поясните.

Задание 2.

Прочтите текст. Ответьте на вопросы.

Часто конфликтные ситуации возникают, если оплата труда не удовлетворяет работодателя или работника, а иногда и обоих сразу.

В Советском Союзе декларировался принцип справедливости и равенства заработной платы, поэтому уровень оплаты труда руководителей находился практически на уровне оплаты труда квалифицированного рабочего, а порой был ниже его.

С началом рыночных преобразований психология работников на отечественных предприятиях в этом вопросе мало изменилась. Так в 1992 году газета «Известия» опубликовала открытое письмо рабочих Горьковского автомобильного завода, которые обвиняли руководителей предприятия в получении необоснованно высокой зарплаты (в 3-5 раз превышающей оплату труда рабочих).

В странах с развитой рыночной экономикой наблюдается совершенно иная картина. Менеджеры (особенно высшего уровня) получают заработную плату в 10-30 раз больше по сравнению с рабочими. Примером может служить среднестатистическая европейская фирма. Рассмотрите содержание таблицы 10 и ответьте на вопросы.

Таблица 10 – Уровень заработной платы в странах Европы

№№	Должность	Месячная заработная плата (тыс. евро)
1	Председатель правления фирмы (менеджер)	58-60
2	Член правления	40-42
3	Начальник отдела	15-17
4	Инженер (со стажем работы)	6-7
5	Инженер (после окончания ВУЗа)	4-5
6	Рабочий	2-4

Вопросы:

1. Какую модель оплаты труда (социалистическую или капиталистическую) вы разделяете? Свой выбор поясните.

2. Согласны ли вы с тем, что менеджер, выполняющий функции организатора и управляющего, должен получать заработную плату существенно большую, чем его подчиненные? Ответ поясните.

3. Следует ли в России постепенно отказаться от «социалистического» принципа оплаты труда? Ответ поясните.

4. Предложите свой вариант решения этой проблемы.

ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ И ВОПРОСЫ К НИМ

1. Развитие менеджмента в России и за рубежом.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Раскройте особенности развития менеджмента в России в XVII веке.
- 2) Охарактеризуйте развитие управленческой мысли в России в XVIII веке.
- 3) Раскройте особенности управления экономикой России в XIX веке.
- 4) Охарактеризуйте развитие менеджмента в России начала XX века.
- 5) Дайте характеристику развития менеджмента в России на рубеже XX и XXI ве-

ков.

6) Дайте краткую сравнительную характеристику развития менеджмент в Японии, США и ФРГ.

2. Самоменеджмент руководителя.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Раскройте сущность самоменеджмента, назовите его основные цели.
- 2) Дайте краткую характеристику основных функций самоменеджмента.
- 3) Раскройте значение самоменеджмента для эффективного управления и карьер-

ного роста руководителя.

3. Система методов управления.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Раскройте сущность понятия «метод управления».
- 2) Дайте краткую характеристику организационно-распорядительных методов

управления.

3) Дайте краткую характеристику экономических методов управления.

4) Дайте краткую характеристику социально-психологических методов управле-

ния.

4. Управленческое решение.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Раскройте сущность понятия «управленческое решение».
- 2) Назовите основные подходы к классификации управленческих решений, при-

ведите примеры.

3) Кратко опишите процесс принятия управленческих решений.

4) Раскройте условия эффективности управленческих решений.

5. Управление персоналом.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Назовите основные направления деятельности кадровых служб.

- 2) Перечислите основные модели управления персоналом, дайте их краткую характеристику.
- 3) Опишите схему процесса отбора персонала, приведите пример.
- 4) Кратко опишите рынки труда рабочей силы.
- 5) Раскройте сущность и проблемы профессионального развития персонала.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Вариант 1

1. Понятие власти и влияния. Стили управления и факторы его формирования. Связь стиля управления и ситуации.
2. Сформулируйте ряд полномочий, который необходимо выполнять менеджеру, разделите их на 2 группы: 1) которые должен выполнять менеджер только лично; 2) которые он может делегировать своим подчиненным.
3. Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете, или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

Вариант 2

1. Планирование и организация как функции управления.
2. Разработайте свою модель личных и деловых качеств, которыми должен обладать менеджер, обоснуйте ее. Опишите характерные черты известного вам менеджера, подтвердите их наличие его поведением в конкретных ситуациях (можно описать по материалам печати).
3. Дайте сравнительную характеристику линейно-функциональной и дивизиональной структуры управления в организации.

Вариант 3

1. Конфликт. Сущность и классификация, причины возникновения конфликтов. Методы управления конфликтами, последствия конфликтов.
2. Опишите, какие виды делового общения использует ваш руководитель в своей деятельности.
3. Составьте план контроля коммерческой деятельности предприятия по следующим показателям:
 - 1) Ключевой результат
 - 2) Планируемый результат
 - 3) Полученный результат
 - 4) Измеритель
 - 5) Оценка – вывод

Вариант 4

1. Понятие менеджмента и управления. Иерархия управления. Современные подходы в менеджменте. Национальные особенности менеджмента в России.
2. Опишите основные методы управления на Вашем предприятии.

3. Раскройте понятие «имидж человека». Опишите имидж современного делового мужчины/деловой женщины.

Вариант 5

1. Контроль в системе менеджмента. Этапы и виды контроля.
2. Раскройте особенности мотивационной политики Вашего предприятия.
3. Дайте сравнительную характеристику функциональной и матричной организационных структур управления.

Вариант 6

1. Мотивация и критерии мотивации труда. Мотивационная политика предприятия. Стимулирование труда.
2. Проанализируйте внутреннюю и внешнюю среду Вашего предприятия.
3. Определите стиль руководства известного Вам менеджера (руководителя). Дайте Ваши объяснения.

Вариант 7

1. Организация как объект менеджмента. Внутренняя среда организации, характеристика ее основных элементов.
2. Опишите организационную структуру вашего предприятия.
3. Определите качества и черты характера людей, которым целесообразно заменить следующие вакантные должности: торговый представитель, главный бухгалтер, начальник кадровой службы, заведующий архивом, начальник цеха.

Вариант 8

1. Внешняя среда организации. Факторы среды прямого воздействия, факторы среды косвенного воздействия.
2. Опишите систему (особенности) методов управления в своей организации.
3. Составьте план реализации продукции известного Вам предприятия с указанием сроков выполнения и ответственных исполнителей.

Вариант 9

1. Основные и конкретные функции менеджмента. Цикл менеджмента.
2. С какими из типов конфликта Вы имели дело в течение Вашей работы и какой из них, по Вашему мнению, наиболее трудно разрешим? Почему? Приведите примеры.
3. Раскройте суть понятий: «цель», «задача», «миссия», «управление по целям», «стратегия». Опишите миссию известного Вам предприятия.

Вариант 10

1. Деловое общение, его характеристика. Правила ведения деловой беседы, переговоров, совещаний. Условия эффективного общения.

2. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в Вашей либо известной Вам организации. Опишите их.
3. Проанализируйте набор лидерских качеств двух известных исторических деятелей.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Понятие менеджмента и управления, их содержание и место в системе социально – экономических категорий. Иерархия управления.
2. Основные функции управления. Цикл менеджмента.
3. Конкретные функции менеджмента. Приведите примеры.
4. Понятие организации. Цели и миссия, стратегия организации. Внутренняя среда организации.
5. Внешняя среда организации прямого и косвенного воздействия.
6. Характеристика преимуществ и недостатков линейно-функциональной организационной структуры управления.
7. Планирование как функция управления. Сущность стратегического и тактического планирования.
8. Мотивация и стимулирование труда. Виды стимулов.
9. Контроль. Этапы и виды контроля.
10. Власть и лидерство. Виды власти и влияния.
11. Формы построения взаимоотношений с партнерами.
12. Основные стили руководства в управлении.
13. Этика делового общения. Имидж делового человека.
14. Сущность и классификация конфликтов. Методы управления конфликтами.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Драчева, Е. Л. Менеджмент: практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 4-е издание, стереотипное. – Москва: Академия, 2014. – 297, [3] с.
2. Драчева, Е. Л. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 15-е издание, стереотипное. – Москва: Академия, 2014. – 299, [1] с.
3. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 11-е издание, исправленное. – Москва: Новое знание, 2009. – 336 с. – (Среднее профессиональное образование).
4. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Издание 14-е, дополненное и переработанное. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 347, [1] с.
5. Кнышова, Е.Н. Менеджмент: учебное пособие для ССУЗов / Е.Н. Кнышова. – Москва: Форум; ИНФРА-М, 2010 – 302, [1] с.
6. Косьмин, А. Д. Менеджмент: практикум: учебное пособие для СПО по специальности «Менеджмент» / А.Д. Косьмин, Н.В. Свинтицкий, Е.А. Косьмина. – 3-е издание, стереотипное. – Москва: Академия, 2012. – 153, [4] с.: ил. – (Среднее профессиональное образование. Экономика и управление).
7. Косьмин, А. Д. Менеджмент: учебник для СПО по группе специальностей «Экономика и управление» / А.Д. Косьмин, Н.В. Свинтицкий, Е.А. Косьмина. – Москва: Академия, 2011. – 204, [1] с.: ил. – (Среднее профессиональное образование. Экономика и управление).
8. Менеджмент: учебник для СПО по группе специальностей «Экономика и управление» / под редакцией М.Л. Разу. – 2-е издание, стереотипное. – Москва: КноРус, 2012. – 319 с.: ил. – (Среднее профессиональное образование).