

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Саратовский государственный аграрный университет**  
**имени Н. И. Вавилова»**

**Введение в специальность (менеджмент)**

**краткий курс лекций**

**для студентов I курса**

**Направления подготовки**

**38.03.02 «Менеджмент»**

**Саратов 2016**

УДК

ББК

**Введение в специальность менеджмент:** краткий курс лекций для студентов 1 курса направления подготовки **38.03.02 Менеджмент**, Профили подготовки Производственный менеджмент агропромышленного комплекса, Маркетинг, Управленческий и финансовый учет. Квалификация (степень) выпускника «Бакалавр» / Сост. И.П. Глебов // ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ.- Саратов, 2016.- 102 с.

Краткий курс лекций по «Введению в специальность (менеджмент)» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для студентов 1 курса направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, Профили подготовки Производственный менеджмент агропромышленного комплекса, Маркетинг, Управленческий и финансовый учет. Квалификация (степень) выпускника «Бакалавр». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам роли, значения, функций и содержания труда менеджера. Направлен на формирование у студентов систематизированных теоретических знаний и понятий в сфере управленческой деятельности, развитие навыков и умений по организации самостоятельной учебной работы, рациональной организации аудиторной и внеаудиторной работы, определение профессиональных склонностей и направлений индивидуальной подготовки к будущей профессии.

УДК

ББК

© Глебов И.П., 2016

© ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ, 2016

## ВВЕДЕНИЕ

К настоящему времени менеджмент, и как наука, и как практика, приобрел особую популярность. По мере становления и развития менеджмента социальный слой менеджеров превратился в весьма влиятельную общественную силу.

Программа базируется на знаниях, имеющихся у студентов после изучения дисциплины «Основы менеджмента». В процессе обучения «Введение в специальность» раскрывает основные понятия и свидетельствует о том, что составляющих профессии немало, они сложны, многообразны и для их освоения нужен опыт управленческой деятельности. Менеджмент раскрывает условия успеха в управлении людьми, создании и совершенствовании организации, обеспечении поставленных целей наиболее эффективными способами.

Выбирая профессию управленческого работника, ни один человек не может не обратить ее концепции на себя, на организацию своей повседневной работы. В эффективном обучении заинтересованы все – студенты, преподаватели, работодатели. Эффективное изучение дисциплин специальности сопряжено с необходимостью рассмотрения образовательного процесса и его технологии, подготовкой персонализированных целей обучения, путей и способов их достижения.

Опыт формирования знаний о профессии менеджера показывает, что они находятся в стадии становления, непрерывно обновляются в процессе движения управленческой мысли. Менеджер – это исполнитель управления, его организатор и вдохновитель. Содержание управления всегда было таинственно и субъективно, рискованно и привлекательно для людей, оно пробуждало их амбиции и стремление к власти. Управление стало наукой, превратилось в процесс координации действий элементов сложных систем для целенаправленного изменения их состояний или положения в пространстве. Системность стала характерным свойством совокупности элементов единой функциональной общности в деятельности людей, а системный анализ – основным методом изучения сложных систем. Интенсивное формирование науки менеджмента превращает искусство управления в будничную технологию. Все более становится очевидным, что менеджерами не рождаются, ими становятся.

«Введение в специальность» – организующая дисциплина, ее изучение дает целостное представление о системе подготовки по избранной специальности, методические установки для дальнейшего освоения профессии, помогает выделить общие и частные задачи обучения.

Краткий курс лекций по «Введению в специальность менеджмент» составлен в соответствии с рабочей программой курса и предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, Профили подготовки Производственный менеджмент агропромышленного комплекса, Маркетинг, Управленческий и финансовый учет. Квалификация (степень) выпускника «Бакалавр». Курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам роли, значения, функций и содержания труда менеджера. Направлен на формирование у студентов систематизированных теоретических знаний и понятий в сфере управленческой деятельности, развитие навыков и умений по организации самостоятельной учебной работы, рациональной организации аудиторной и внеаудиторной работы, определение профессиональных склонностей и направлений индивидуальной подготовки к будущей профессии.

## Лекция 1. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 1.1. Роль функций менеджмента в деятельности руководителей.

Управленческая деятельность менеджера базируется на управленческих функциях: **целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, мотивации и контроля**. Эти функции объединены связующими процессами – коммуникацией (общением, обменом информацией) и принятием решений.

**Постановка цели** – обозначение желаемого результата, который должен быть получен после осуществления действий управления. Процесс целеполагания является определяющим условием эффективности управленческой деятельности руководителей и руководящих структур.

**Цель** – это будущее желаемое состояние объекта воздействия, конечный ожидаемый результат процесса управления, т. е. основной целью управления является заранее обозначенное, запрограммированное состояние системы, достижение которого в процессе управления позволяет решить нужную проблему.

В управлении принято различать два вида целей: **стратегические** (отдаленные), т. е. направленные на какой-либо более общий, социально значимый конечный результат (например, повышение качества учебного процесса в вузе), и **тактические** (более близкие во времени), решение которых позволит постепенно приблизиться к основной стратегической цели. Между этими двумя видами целей существуют постоянная диалектическая взаимосвязь, возможности взаимоперехода. Когда мы приближаемся к реализации стратегической цели, она переходит в разряд тактических и мы должны увидеть перед собой и коллективом новую перспективную стратегическую цель, которая должна обусловить смысл и значимость дальнейшей деятельности.

А. С. Макаренко считал, что наличие общественно значимой перспективной цели – это жизнь коллектива, отсутствие цели – смерть коллектива. Понятие цели связано также с понятием задачи. **Задача** – это постановка конкретных вопросов, подлежащих решению и последовательно приводящих к достижению основной цели. Частные цели не могут быть определены раньше, чем будут поставлены основные цели на более высоком уровне управления. Именно на базе этих основополагающих целей ставятся более частные, детальные, оперативные задачи для подчиненных уровней управления. Когда же управляемая подсистема начинает решать частные задачи без общей стратегической цели, она действует вслепую, путем «проб и ошибок»

Эффективность управления зависит от четкого соотношения интересов субъекта и объекта управления, детализации целей по уровням и видам. Цель управления, с точки зрения субъекта, – это максимально эффективное достижение результата объектом, а с точки зрения объекта – это желаемый результат его функционирования, полученный путем решения поставленных руководством (но самостоятельно усвоенных) задач. В этом плане (мотивации) цели управления со стороны субъекта (руководителя) и объекта (исполнителя) не всегда совпадают.

**Прогноз** в управлении – это предвидение субъектом конечного результата работы системы в будущем, построение образа цели и способов, необходимых для ее достижения. Высокие способности к прогнозированию – важнейшее качество руководителя, которое обеспечивает оптимальную стратегию действий – выбор целей и способов их достижения, распознавание возможных негативных последствий тех или иных тенденций в развитии руководимой системы или в окружающей действительности.

**Планирование** – это разработка решения о том, каковы должны быть конкретные результаты, их исполнители, этапы исполнения, пути достижения. Планирование – это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено. Планирование предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее. Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

**Глубина (уровень) планирования:**

- 1) целей и задач;
- 2) более важных целей;
- 3) этапов деятельности (рассматривается каждая отдельная задача);
- 4) средств достижения цели, средств решения задачи;
- 5) условий (анализ проблем – анализ соответствия предполагаемых средств поставленным целям и реальным условиям);
- 6) альтернативного планирования (оценить вероятность достижения цели с помощью выбранного средства);
- 7) рационального планирования (все первоначально выдвинутые цели, средства, условия, проблемы, запасные варианты представить в виде единой рационально организованной деятельности);
- 8) сценарного планирования (оценка вероятности возникновения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, причин возникновения трудностей (почему?).

Эффективность деятельности руководителя и фирмы во многом зависит от того, насколько рационально он планирует свою работу, использует свое рабочее время. Организованность, умение планировать свою работу, составлять личный план – необходимы менеджеру.

**Общеорганизационная функция** предусматривает распределение поручений между сотрудниками, определение задач и полномочий исполнителей, организацию дисциплины, ответственности за порученное дело, возможность организации новых подразделений для выполнения определенных задач. Посредством **материально-технической** функции руководитель определяет действительные потребности системы и ее подсистем в материальных ресурсах; выявляет возможности общества для удовлетворения потребности данной системы; распределяет имеющиеся материально-технические средства в соответствии с их наличием и потребностями руководимых подструктур; следит за рациональным и экономичным использованием материальных и технических средств. От руководителя требуется также организация сбора, обработки и анализа фактических данных о выполнении планов поставки материальных ресурсов и оперативных заданий, выявлении затрат и т. п. Назначение этой функции – поддержка жизнеобеспечения всех подструктур.

**Функция финансово-экономическая** позволяет руководителю своевременно определять реальную стоимость для его организации при осуществлении поставленной задачи и понесенные ею затраты по жизнеобеспечению своих подразделений. С этой функцией тесно переплетается **функция учета и контроля**, которая состоит в обеспечении сбора, передачи, сохранения и обработки данных учета, т. е. количественной обработке, регистрации и систематизации информации о деятельности системы, о выполнении управленческих решений, о количественном наличии финансов и нематериальных ресурсов. Учет создает важнейшую основу контроля, сущность

которого состоит в выявлении соответствия и несоответствия реального состояния управляемых подразделений заданной программе.

**Функция организации** предполагает создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей; экономические отношения; технические средства. При этом необходимо определить, кто за что отвечает в процессе осуществления плана и кто с кем должен сотрудничать на разных этапах его выполнения – это самая важная задача организаций управления. Хороший организатор – не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого хорошо работают подчиненные.

**Делегирование полномочий** – передача части управленческих функций более низкому уровню, передача полномочий вниз, но с сохранением ответственности. Полномочия – право принимать решения. Полномочия дает должность. Выделяют линейные полномочия – право решать все проблемы подразделения подчиненных; штатные полномочия – право советовать, но не решать; функциональные полномочия по решению определенной функции, например рекламе, снабжению.

Эффективность передачи полномочий возрастает, если менеджер:

- 1) оценит риск (возможен ущерб качеству, работа может быть не выполнена, поэтому важные дела лучше руководителю выполнять самому);
- 2) передает полномочия способным людям;
- 3) добивается общего ясного понимания целей;
- 4) регулярно проводит консультирование, чтобы контролировать процесс выполнения задания и оказать своевременную помощь подчиненному.

**Контроль** – одна из основных управленческих функций. Если контроль плохой или отсутствует, то в целом снижаются результаты работы коллектива, предприятия, но с другой стороны, контроль – не панацея от безответственности и неспособности управлять (если принять неверное управленческое решение, то контроль не поможет достичь успеха).

Контроль обеспечивает обратную связь, т. е. дает фактическую информацию о достижении объектом управления поставленных перед ним целей.

Для осуществления текущего контроля необходимы:

- 1) объективные и существенные показатели, которые контролируются;
- 2) наличие критериев отклонения (позволяют определить, какие отклонения показателей производственного процесса опасны, существенны, а какие отклонения незначительны, допустимы);
- 3) наличие системы и процедуры контроля.

Однако текущий контроль может быть запаздывающим – отклонение, сбой уже произошел и возможно его уже не удастся исправить. Упреждающий контроль ставит цель – не допустить отклонений, предупредить возможные сбои, что возможно при наличии математической модели деятельности предприятия, с помощью которой по изменению входных показателей системы предполагают, рассчитывают возможное изменение выходных показателей и заранее осуществляют необходимые коррекционные воздействия, чтобы предотвратить нежелательные изменения. Результирующий контроль малоэффективен, запаздывающий контроль не дает возможности исправить, улучшить в данный момент ход работы, а лишь позволяет наказать виновных и в будущем избежать такой же ошибки, просчета.

**Мотивация и регулирование** (руководство, взаимодействие с людьми) – решающий фактор успеха в управлении предприятием. Руководитель должен постоянно помнить, что самый четкий план, научная организация труда, достаточное материально-

техническое обеспечение не имеют смысла, если исполнители, которым поручено дело, не выполняют его или выполняют не качественно. Функция мотивации направлена на обеспечение добросовестного выполнения подчиненными их обязанностей. С этой целью в системе должны быть созданы условия для моральной и материальной заинтересованности работников при исполнении своих обязанностей.

Выделяют следующие **методы стимулирования результативности труда**:

- 1) экономические методы (денежное поощрение либо наказание в виде лишения премий, штрафов);
- 2) целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и новых трудовых целей повышает его эффективность);
- 3) метод расширения и обогащения работ («Расширить работу – это значит дать работнику больше работы того же типа тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка» работу, более разнообразную, значимую, самостоятельную»);
- 4) метод соучастия или привлечения работников (партиципативный стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой.)

Все указанные функции в процессе управления взаимосвязаны и осуществляются одновременно. Эффективное выполнение функций в значительной степени зависит от рационального их распределения между исполнителями. Руководитель обязан уметь наиболее целесообразно распределить обязанности, объем работы, функции между подчиненными с учетом таких факторов, как их опыт, профессиональная подготовка, наличие специальных знаний и навыков решения производственных задач, индивидуальные способности, состояние здоровья, способности выполнять данные функциональные обязанности.

В процессе осуществления функций управления сотрудники вступают в определенные, **управленческие отношения**. Управленческие отношения как необходимый компонент механизма управления имеет свою структуру, в которой выделяют **отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности, соревнования** и др.

**Отношения централизма** вытекают из наличия иерархии субъектов управления. Они являются формами связи между высшими и низшими субъектами в процессе реализации управленческих функций, когда высшие органы управления имеют право и обязанности определять содержание и направленность деятельности низших структур для достижения основной общей цели в пределах единой системы управления.

**Отношения самостоятельности** предполагают наличие у субъектов управленческих отношений своих прав и обязанностей, которые дают им возможность определять содержание и направленность деятельности в соответствии со своими интересами, не игнорируя при этом общие интересы. **Отношения субординации** выражают подчиненность одного субъекта другому в процессе управления единым объектом. Отношения субординации прежде всего необходимы для достижения совместных интересов, общих целей, взаимосвязанных с особыми конкретными интересами с помощью определенной их взаимоподчиненности.

Для установления субординационных отношений на субъекта управленческой деятельности возлагаются функции **распоряжения**, осуществление которых основано на применении властных методов управленческого воздействия. Для этого используются административные методы, суть которых состоит в том, что на основе приказов и распоряжений определяются конкретные функциональные цели и задачи

деятельности подчиненных структур. Эти методы необходимы для налаживания совместной работы, взаимодействия работников в системе управления, устранения стихийности в деятельности участников управленческого процесса.

**Отношения ответственности** обеспечивают взаимную ответственность между субъектами управления в процессе использования прав и выполнения обязанностей для достижения цели управления.

Ответственность формируется как результат признания тех требований, которые предъявляют друг другу субъекты управленческих отношений – отдельные сотрудники, группы, отделения, службы – в отношении выполнения совместных обязанностей. Эти связи, которые создают объективную основу отношений ответственности, устанавливаются путем закрепления соответствующих экономических, правовых и моральных норм, плановых заданий, системы материального и морального стимулирования, санкций, которые действуют на субъектов ответственности с целью признания их действиями необходимого направления.

**Отношения соревнования** представляют собой связи между самостоятельными субъектами управленческих отношений при выборе наиболее эффективных способов достижения общественно необходимых целей. Отношения соревнования устанавливают такой характер взаимосвязи между двумя и более сотрудниками, отделами, службами в процессе профессионального разделения труда, при котором достижение наилучших результатов позволяет наиболее полно реализовать задачи.

Управленческие отношения подразделяются также на **вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные.**

**Вертикальные** – это отношения подчиненности, субординации. **Горизонтальные отношения** – это договорные отношения между равными, независимыми объектами. Наряду с установленными формальными (**официальными**) отношениями в процессе управления между ее участниками могут возникать **неформальные** (неофициальные) отношения. Неформальные отношения возникают добровольно или спонтанно на основе личных контактов и не зависят от властных полномочий. Оба эти вида отношений следует учитывать, так как от состояния неформальных отношений в коллективе сотрудников во многом зависит устойчивость его формальной структуры, эффективность и конечный результат его деятельности.

## 1.2. Значение методов управления.

**Методы управления** – это совокупность приемов и процедур подготовки и принятия, организации и контроля выполнения управленческих решений.

В управлении используются разнообразные методы, адекватные характеру решаемых профессиональных задач. Так, с позиций системного анализа управленческой деятельности можно выделить 4 группы методов в соответствии с **этапами управленческого процесса**: методы подготовки, принятия, организации, контроля за выполнением управленческих решений. По **характеру влияния на исполнителей** различают 4 основных типа методов управления: **экономические, организационно-распорядительные, правовые и социально-психологические.**

По **характеру воздействия на исполнителей** выделяют методы **прямого** (непосредственного) и **непрямого** (опосредованного) влияния: административные, материального и морального стимулирования работы.

Для придания стойкости организационным связям в системе управления в процессе выполнения управленческих задач применяется **метод распоряжений.** Он проявляется

в виде приказов, планов, инструкций. Одним из видов распорядительных методов являются **административные методы**, т. е. методы властной мотивации. Они основаны на подчинении закону, правопорядку, старшим должностным лицам, имеют обязательный характер.

**Административные методы** базируются на власти, дисциплине («методы кнута»), имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. К административным методам относятся: формирование структуры органов управления; утверждение административных норм; правовое регулирование; издание приказов, распоряжений; инструктирование, отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций, стандартов организации; административные санкции и поощрения. Административные методы управления осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и включает организационное регламентирование (положения о функциях структурных подразделений, права, обязанности их руководителей и сотрудников); организационное нормирование (разработка технических, технологических, эксплуатационных нормативов, трудовых нормативов, финансовых, организационно-управленческих нормативов и пр.); организационно-методическое инструктирование (инструкции, действующие в организации: должностные инструкции, методические указания по выполнению работ, рабочие инструкции последовательности трудовых операций и пр.). Распорядительные административные воздействия осуществляются в форме приказа, распоряжения, которые являются правовыми актами ненормативного характера, придают юридическую силу управленческим решениям. Распорядительные воздействия предполагают контроль и проверку исполнения.

**Экономические методы** управления персоналом носят косвенный характер управленческого воздействия, основываются на использовании экономических интересов людей («методы пряника»), включают в себя: экономическое стимулирование людей, финансирование, оплата труда, кредитование, технико-экономический анализ и планирование, капиталовложения; ценообразование, страхование, участие в прибылях и капитале, установление материальных санкций и поощрений. На основе технико-экономического планирования определяется программа деятельности организации, определяются задания структурным подразделениям, обеспечивается рост прибыли предприятия за счет снижения себестоимости продукции, материально стимулируются работники в соответствии с количеством и качеством труда. В условиях рыночной системы хозяйствования усиливается роль экономических методов управления персоналом.

**Социально-психологические методы** управления основаны на использовании морального воздействия («методы убеждения») и социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности, интересы личности, группы и т. п.). Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Социологические методы позволяют установить статус сотрудников в коллективе, выявить лидеров, обеспечить эффективные коммуникации в коллективе, найти решение в конфликтных ситуациях, обоснованно принимать кадровые решения. К социологическим методам относятся анкетирование, интервью, социометрия, наблюдение, собеседование. Психологические методы направлены на конкретную личность работника и строго индивидуализированы, обращены к внутреннему миру человека. Социально-психологические методы включают: социально-психологическую диагностику

работников и трудовых коллективов, социально-психологическое планирование, формирование коллективов и групп, создание творческой атмосферы и благоприятного социально-психологического климата, участия работников в управлении, установление социальных норм поведения, моральных санкций и поощрений, удовлетворение культурных и духовных потребностей работников, развитие у работников инициативы и ответственности; минимизация психологических конфликтов, стрессов, осуществление психологического отбора персонала, психологической адаптации новых работников, разработка служебной карьеры на основе психологической ориентации работников, развитие интеллектуальных и личностных качеств сотрудников, уровня их образования; формирование корпоративной культуры на основе норм поведения идеальных сотрудников.

### 1.3. Эффективность деятельности и менеджмента.

Чтобы судить, насколько эффективен тот или иной руководитель, нужны, конечно, какие-то критерии, позволяющие производить такую оценку. Подлинным критерием оценки деятельности руководителя служит **конечный результат труда всего коллектива**, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей. Результаты труда, с экономической точки зрения, проявляются как прибыль предприятия, качество и количество продукции, экономичность (себестоимость), новшество продукции.

Помимо указанных критериев эффективность деятельности руководителя оценивается через **психологические критерии**:

- 1) удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, удовлетворенность отношениями с коллегами, руководителем, условиями труда, заработной платой и т. д.), что проявляется в благоприятном либо неблагоприятном психологическом климате коллектива, в степени стабильности или «текучести» кадров;
- 2) мотивация членов коллектива (желание людей трудиться и сохранять членство в коллективе);
- 3) авторитет руководителя в коллективе;
- 4) самооценка коллективом своей сплоченности, своей успешности функционирования.

Для повышения эффективности руководства, руководителю необходимо осуществить ряд мер, использовать ряд принципов.

В производственной сфере:

- 1) выпуск продукции, пользующейся спросом;
- 2) передовое современное оборудование, современные технологии для обеспечения высокого качества и производительности;
- 3) снижение себестоимости;
- 4) автоматизация производства;
- 5) квалифицированные кадры;
- 6) контроль качества сырья и комплектующих узлов от поставщиков;
- 7) разумная финансовая политика.

В организационной сфере:

- 1) новая организационная структура, адекватная особенностям предприятия;
- 2) централизация в системе управления, принцип единоначалия;
- 3) компетентные заместители, разумное делегирование полномочий;

- 4) наличие службы маркетинга (анализ спроса продукции, сбыт, реклама);
- 5) разумное и гибкое планирование (стратегический план, бизнес-план, текущие планы);
- 6) перспективные разработки (патентно-поисковая служба, научно-исследовательские разработки новой продукции, новых технологий);
- 7) четкая регламентация прав, обязанностей, полномочий, ответственности сотрудников;
- 8) четкое разделение труда;
- 9) воспитание резерва управленческих кадров;
- 10) распределение работ с индивидуальным учетом интересов, способностей, компетентности, совместимости людей;
- 11) обучение, повышение квалификации кадров;
- 12) продуманная система контроля результатов деятельности (упреждающий и текущий контроль);
- 13) научно обоснованные нормативы трудоемкости выполнения работ;
- 14) коллегиальная форма принятия управленческих решений;
- 15) поощрение инициативы низовых работников;
- 16) строгая трудовая и производственная дисциплина, основанная на соглашении между фирмой и ее работниками;
- 17) эффективное и гибкое стимулирование работников;
- 18) создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- 19) индивидуальный подход к подчиненным, в зависимости от уровня их развития, учет индивидуальных особенностей мышления, темперамента, психосоциотипа.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Сущность и значение общих функций менеджмента.
2. Назначение конкретных функций управления.
3. Понятие и значение методов управления.
4. Сущность базовых методов управления.
5. Критерии эффективности деятельности руководителя.
6. Целесообразность оценки труда менеджера.

#### **Список литературы**

##### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.
2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.
3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

##### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.
2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.
3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.
4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.
5. **Герчи́кова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчи́кова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.
8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.
9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.
10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.
11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

**в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы  
Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.yunitedata.ru), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>
2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.
3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](http://www.epronbooks.ru), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>.

## Лекция 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ФУНКЦИЙ И РОЛЕЙ МЕНЕДЖЕРА

### 2.1. Менеджер, его основные функции и роли

Понятие "менеджер" в современном понимании – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к **организатору** конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к **руководителю** предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к **руководителю** по отношению к подчиненным;
- к **администратору** любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Руководитель, как пишет А.Файоль, должен устранить или предложить устранение всякого функционера, ставшего по какой-либо причине не способным выполнять возложенные на него задачи. Это требование долга всегда сложное, часто тягостное. Эта обязанность взывает к высшим нравственным качествам начальника и, в частности, к известному гражданскому мужеству, которое подчас труднее проявить, чем военную храбрость.

Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования фирмы. Непреложным фактом в менеджменте является понимание каждым менеджером и прежде всего руководителем высшего звена управления того, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка.

Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы глубже разобраться в специфике работы и принимать более обоснованные решения (считается, что на это он может тратить не более 5 процентов своего времени). Результатом его усилий является сгруппированная, направленная и скоординированная работа других людей. Этот результат вещественно закрепляется в документах и к последующей текущей деятельности отношения не имеет. Руководитель является персонифицированным воплощением организации, и к ее целям и проблемам он (как, впрочем, и исполнители) должен относиться как к своим собственным.

Современная научно-техническая революция коренным образом изменила условия и характер производственных, хозяйственных и социальных процессов. Они стали настолько сложными, что руководитель уже не в состоянии единолично управлять всем. Поэтому он сегодня становится организатором самостоятельной работы исполнителей, часто объединенных в команды. Такая работа является особым видом творческой деятельности, причем по мере роста сложности объекта управления и уровня занимаемой должности требования к творчеству увеличиваются.

Особенность положения руководителя в организации, по мнению западных специалистов, состоит в следующем. Во-первых, он сосредоточивает в себе функции реальной власти (при этом исключаются как диктаторство, так и патернализм по отношению к подчиненным, свойственные прежним эпохам), отвечает как за себя, так и за общие результаты в той мере, в какой может оказывать на них влияние (но концепция его ответственности «за все» не верна в принципе).

Во-вторых, руководитель является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра, образца для подражания. В-третьих, руководитель имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения, ибо, как правило, исключен из ближайшего окружения и первичного коллектива.

В работе руководителя много привлекательного. Она приносит человеку авторитет и уважение окружающих, престижна, предоставляет широкие возможности для развития личности, наконец, просто захватывающа и увлекательна. Руководителю, особенно крупной организации, приходится осуществлять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми – подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами, к каждому из которых необходимо подобрать свой ключик. Стремление выделиться часто приводит к тому, что руководители работают по 10 – 12 часов в день.

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций, среди которых выделяют следующие.

**Стратегическую**, заключающуюся в постановке целей организации, разработке стратегии и планировании. В обычных условиях она считается главной.

**Инновационную**, тесно связанную с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель создает условия для организационных преобразований, направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции и услуг, консультирует подчиненных.

**Административную**, объединяющую целый ряд подфункций:

- *контрольную (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки);*
- *организационную (распределение полномочий, задач, ресурсов и проч.);*
- *направляющую (постановка задач, координация работы исполнителей);*
- *кадровую (подбор, расстановка, развитие персонала);*
- *стимулирующую (убеждение и вдохновение работников, их поощрение и наказание).*

**Коммуникационную**, сводящуюся к налаживанию внутренних и внешних связей, проведению совещаний, переговоров, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, разрешению конфликтов, представительству

**Социальную**, выполняя которую руководитель поддерживает в организации благоприятный морально-психологический климат, формирует нормы поведения, помогает подчиненным в трудную минуту. Появление этой функции обусловлено растущей ролью человеческого фактора в жизни организации.

Другими словами, руководителя сегодня можно рассматривать в трех ипостасях:

- профессионал – автор решений, стратегии, планов;
- организатор – создатель условий деятельности исполнителей, осуществляющих их на практике;

- начальник, предписывающий подчиненным необходимые действия, которые те обязаны выполнять.

По мнению известного американского специалиста в области менеджмента Г. Минцберга, в рамках своей повседневной деятельности руководитель реализует сегодня следующие группы управленческих функций:

- **межличностные** («главный менеджер», являющийся символом власти; «лидер», увлекающий сотрудников на достижение целей; «связующее звено» в команде управленцев);
- **информационные** («приемник», концентрирующий информацию; ее «распространитель» среди подчиненных; «представитель», передающий информацию во внешний мир);
- **решающие** («предприниматель», планирующий и начинающий изменения в организации; «ликвидатор нарушений», корректирующий деятельность в нестандартных ситуациях; «распределитель ресурсов» и посредник, «ведущий переговоры»).

В период создания или перестройки организации прежде всего нужны **руководители-предприниматели**, формирующие концепцию развития, смело берущие на себя ответственные решения и риск последствий, и **руководители-лидеры**, увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие и направляющие на выполнение стоящих задач их способности.

В период стабильного развития на первое место выдвигаются **руководители-плановики**, разрабатывающие исходя из текущих реалий планы и программы развития с «дозированным» риском, а также **руководители-администраторы**, осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность.

Официальные **обязанности бывают общими** (определяются конституцией); **специальными** (возложенными, например, собственником, высшим руководством и др.); **служебными** (вытекающими из совокупности функций должности).

Служебные права и обязанности руководителей регламентируются уставом, положением об организации (структурном подразделении), правилами внутреннего распорядка, контрактом, приказами и распоряжениями администрации и проч.

Помимо официальных прав и обязанностей, закрепленных документально, руководители имеют и неофициальные, например такие:

- придерживаться заведенного в организации порядка;
- уважительно относиться к подчиненным и коллегам, их работе, не подчеркивать недостатки, не высказывать в присутствии других сомнения в их способностях и т. д.;
- не перекладывать на других свои обязанности, но и не выполнять чужие;
- не замалчивать достижения подчиненных и не приписывать себе их успехи;
- самокритично относиться к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении; время от времени задаваться вопросом, хотелось бы работать у себя в подчинении;
- заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, их здоровье, успехах; оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;
- не отдавать без особой надобности распоряжения «через голову», даже если это и требует дополнительного времени;

Как известно, выделяют различные уровни управления, а следовательно, существуют и различные роли, которые выполняют менеджеры в той или иной

ситуации. Основные группы ролей менеджера высшего уровня управления, характеристику которых дал Генри Минцберг, включают роли: межличностные; информационные; связанные с принятием решения.

**Межличностные роли.** Менеджеру приходится их выполнять с целью обеспечения взаимодействия управленческого состава с персоналом, а также с представителями внешних организаций. Межличностные роли включают:

- роль главного руководителя;
- роль лидера;
- роль связующего звена.

*Главный руководитель* – в этой роли менеджер выполняет обязанности социального и правового характера (ходатайства, участие в церемониях, социальная защита персонала и т. д.).

*Лидер* – менеджер выполняет все управляющие действия:

- активизация деятельности, работы персонала;
- стимулирование, мотивация;
- работа с кадрами, связанная с необходимостью возглавить какое-то направление деятельности.

*Связующее звено* – менеджер обеспечивает работу, предусматривающую налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка, участие в совещаниях).

**Информационные роли** обусловлены тем, что менеджер является информационным центром, в который стекается вся информация в связи с занимаемым им положением. Он оценивает эту информацию и распределяет ее как внутри, так и вне организации. Информационные роли включают:

- роль приемника информации;
- роль распространителя информации;
- роль представителя.

*Приемник информации* – менеджер выполняет работу по поиску и получению, а также по обработке информации, которая осуществляется через средства коммуникации (почта, поездки, командировки, различные издания).

*Распространитель информации* – все полученные данные менеджер должен проанализировать и целенаправленно передать сотрудникам фирмы, используя средства коммуникации (беседа, почта и т. д.).

*Представитель* – менеджер участвует в заседаниях, передает информацию, необходимую для осуществления внешних контактов; он является экспертом по определенным, конкретным вопросам (вопросам данной отрасли).

**Роли, связанные с принятием решения,** – это совокупность всех видов решений, связанных с ресурсами, которыми обладает предприятие, а также решений на уровне внешних переговоров. Роли, связанные с принятием решения, включают:

- 1 - *Ведущий переговоры* – менеджер выполняет представительскую функцию на всех значительных переговорах (он имеет при этом полные права, наделен полномочиями и ответственностью), где необходим высокий уровень дипломатичности.
- 2 - *Устраняющий нарушения* – менеджер корректирует действия, когда возникают негативные ситуации в различных сферах управления (финансовой, межличностной, производственной и т. д.).
- 3- *Распределитель ресурсов* – менеджер принимает самые важные решения по всем видам ресурсов, составляет различные графики, выполняет всевозможные

действия, связанные с состоянием и выполнением бюджетов, распределением финансов.

4 - *Предприниматель* – менеджер изыскивает все возможные варианты реализации новых идей внутри и вне организации, совершенствует методы воздействия на персонал, дает взвешенную оценку стратегической политике предприятия.

## 2.2. Требования, предъявляемые к менеджеру.

Профессор Герчикова И. Н. считает, что к менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности, следующие:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Сюда профессор Герчикова И. Н. относит:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- знание условий, связывающих предприятие и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;
- устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Изучив требования, предъявляемые к менеджерам в разных странах Л.И. Лукичева выделяет **общие требования**:

- ответственность за принимаемые решения;
- аналитические способности, связанные со спецификой области;
- психоаналитические способности;
- организаторские способности;
- способность к оптимизации;
- коммуникабельность и т. д.

К специальным требованиям, предъявляемым к менеджеру при выполнении различных видов деятельности, форм и видов работ Л.И. Лукичева относит.

**В аналитико-исследовательской деятельности:**

- оценка перспективности идей;
- анализ хода работ и учет собственных ошибок;

- выявление и оценка внешних и внутренних факторов воздействия;
- выработка различных вариантов решений (многовариантность);
- разработка стратегической и тактической деятельности.

***В коммерческо-экономической деятельности:***

- оценка экономических последствий принимаемых решений;
- выработка новых коммерческих идей получения прибыли;
- знание предпосылок банкротства;
- оценка финансового состояния предприятия.

***В социально-психологической деятельности:***

- умение вызывать обоснованное доверие со стороны подчиненных;
- мотивация труда и воспитание подчиненных;
- принципиальность и убежденность;
- ответственность за принятие решений;
- оценка своих действий с точки зрения этики и морали;

***В организационно-управленческой деятельности:***

- выделение и решение первоочередных задач;
- нахождение нестандартного решения в условиях неопределенности;
- способность ориентироваться в сложной ситуации;
- распределение заданий и определение ответственности среди исполнителей;

Специфические требования, связанные либо с уровнем управления, либо с той сферой деятельности, в которой действует менеджер и зависят от государственной экономической и кадровой политики, национальных традиций, менталитета и других факторов:

*В Японии важнейшими требованиями считают:* профессионализм; компетентность; высшая ответственность и достоинство; способность к риску; чувство нового (предпринимательские способности); высокая работоспособность; чувствительность (восприятие настроений персонала и оценка ситуации, профессиональная интуиция).

*В США основное внимание сосредотачивают на:* умении владеть собой; четких ценностях; наличии личной цели; постоянной потребности в саморазвитии; навыках (опыте) решения проблем; творческом подходе; умении влиять на окружающих; умении мотивировать работу (понимать особенности труда, исполнителей); способности распределять работу и оценивать ее качество;

*В Польше от менеджера требуют:* умение организовать групповую работу; энергичность; воля; рассудительность; высокие нравственные качества; ответственность...

К Французским менеджерам предъявляется следующая структура требований: внешние данные – 1%; авторитет – 4%; техническая компетентность -8%; жизненный опыт – 10%; неординарность – 36%; «дар божий» – 41 % (деловое общение, умение ладить с людьми и т. д.).

### **2.3. Структура деятельности менеджера и ее характеристики**

Структура деятельности менеджера включает в себя виды деятельности, виды работ и формы работ (рис. 2).

***Виды деятельности:***

- *исследовательская* – например, исследование рынка, межличностных отношений;
- *проектная* – например, проектирование организационных структур;

- *аналитическая* – анализ фактического состояния и результатов работы предприятия;
- *диагностическая* – выявление негативных причин, «болезней предприятия».

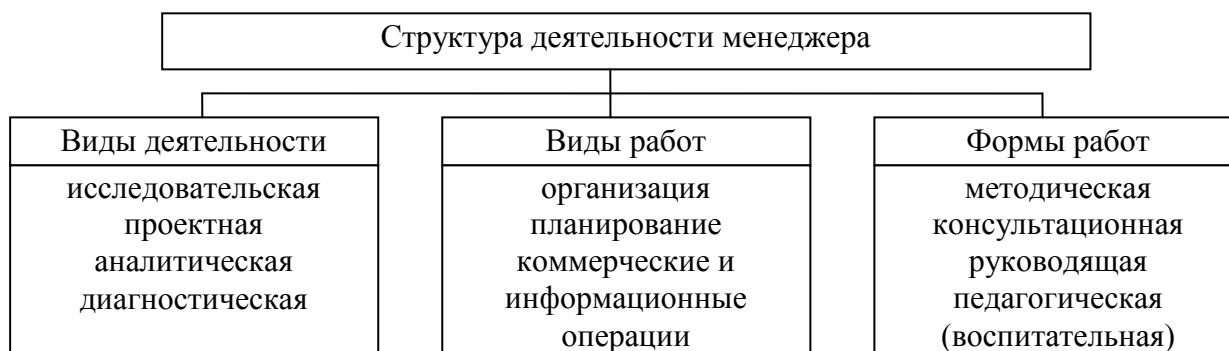


Рис. 2. Структура деятельности менеджера

#### **Формы работ:**

- *методическая* – разработка методик и инструкций, необходимых подчиненным для выполнения задач;
- *консультационная* – менеджер достигает высот, становится экспертом в своей области и становится способным консультировать;
- *руководящая* – умение ставить цели перед персоналом и вести к их исполнению;
- *воспитательная (педагогическая)* – благотворное воздействие на подчиненных, формирование чувства приверженности фирме, нравственно-этическое воспитание (корпоративная культура).

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Кто в организации является менеджером?
2. Сущность работы менеджера.
3. Роли, выполняемые менеджером.
4. Общие требования, предъявляемые к менеджеру.
5. Особенность требований к менеджерам разных стран.
6. Структура деятельности менеджера.

#### **Список литературы**

##### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.
2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.
3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

#### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.
2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.
3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.
4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.
5. **Герчикова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.
8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.
9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.
10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.
11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

#### **в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

##### **Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.yunitedata.ru), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>
2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.
3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](http://www.infra-m.ru), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>

## Лекция 3. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА

### 3.1. Особенности труда менеджера.

В настоящее время можно говорить о существовании в менеджменте четырех основных направлений изучения личностных качеств и деятельности менеджера (рис. 1).

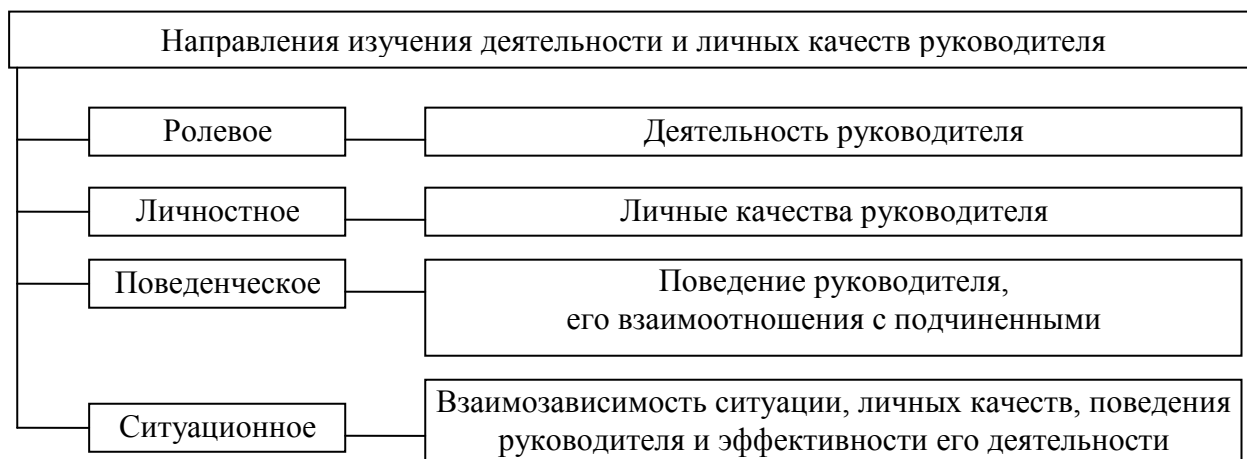


Рис. 1. Направления изучения деятельности и личных качеств руководителя

В рамках **ролевого направления** изучается сама деятельность менеджера, его функции и роли, которые он исполняет на своем рабочем месте.

В рамках **личностного** – ученые пытаются установить личностные характеристики, присущие наиболее эффективным руководителям. Пик своего расцвета это направление переживало в 30 – 50 гг. XX в., когда разрабатывалась теория «великих людей». Однако эти и последующие исследования не смогли установить качеств личности, обеспечивающих человеку успешное руководство в любых ситуациях.

**Поведенческое** направление рассматривает манеру поведения менеджера в отношении подчиненных, т. е. присущий ему стиль руководства.

В рамках **ситуационного** направления делаются попытки, во-первых, установить взаимозависимости эффективности деятельности руководителя, его личностных характеристик, стиля управления и той ситуацией, в которой он работает и принимает решения, во-вторых, определить степень адаптивности разных руководителей к различным ситуациям.

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта – целесообразность и эффективность. **Целесообразность** – это умение делать нужную работу; **эффективность** – это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность несравненно важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

**Управленческий труд** – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда

зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

***Управленческий труд имеет свои специфические особенности:***

- 1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;
- 2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
- 3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
- 4) его результатом являются управленческие решения;
- 5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
- 6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося данной специфической деятельностью, творческого к ней подхода. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции и здравого смысла.

Следующая характеристика управленческого труда – постоянная необходимость взаимодействия с людьми, прежде всего, с подчиненными. ***Руководитель реализует три основные функции:***

- выдача распорядительной информации;
- получение обратной информации, позволяющей определить, как обстоят дела с выполнением назначенных задач;
- выдача оценочной информации, при помощи которой до подчиненных доводится оценка эффективности выполнения задания.

Последняя существенная особенность труда современного менеджера – работа в условиях постоянного дефицита времени. Он находится в ситуации, когда нужно быстро принять решение по одному вопросу, наметить план действий по решению другого, тут же переключиться и провести переговоры по третьему вопросу, затем проконтролировать ход выполнения важной работы, провести короткое совещание, позвонить по телефону и т. п. Неудивительно, что многие руководители часто сетуют на то, что им редко хватает времени для решения всех проблем, они допоздна задерживаются на работе. Это порождает трудности в других немаловажных областях жизнедеятельности руководителя: отдых и семья.

Продукт труда менеджера – информация. Для измерения продуктивности менеджера нужно применять совокупность показателей, каждый из которых характеризует какую-то грань его деятельности. Ведь, с одной стороны, продуктивность менеджеров проявляется в результативности работы предприятия (объем реализации продукции, полученная прибыль и т. п.). С другой стороны, продуктивность менеджеров – это производительность повседневного труда

руководителей и специалистов предприятия. С учетом этих замечаний для измерения продуктивности менеджера можно применить четыре показателя.

**Выработку менеджера в стоимостном выражении** можно определить как отношение объема реализованной продукции (или прибыли) предприятия (в рублях) за какой-то период (например, за год) к численности аппарата управления (человек). Данный показатель позволяет соизмерять результативность менеджеров разных предприятий, а также продуктивность руководителей и специалистов одного предприятия в разные периоды времени.

Однако этот показатель имеет свои недостатки. Ведь его значение зависит не только от труда менеджеров, но и от технологической оснащенности предприятия, конъюнктуры рынка, производительности труда прочих работников предприятия, отраслевой принадлежности и возраста предприятия и т. д. Можно сказать, что он не совсем полно отражает «заслуги» менеджеров предприятия. Кроме того, данному показателю свойствен недостаток – он измеряет усредненную для всех менеджеров предприятия величину.

**Отдача менеджмента (как часть прибыли)** оценивает суммарную продуктивность всех менеджеров предприятия. Но при этом является более точным, нежели «выработка», так его значение зависит только от труда менеджеров.

Показатель «отдача менеджмента» может использоваться для решения разных задач. Во-первых, для планирования, анализа и оценки эффективности работы менеджеров предприятия с целью их материального поощрения. Если отдача капитала – заслуга собственника, а отдача труда – работников, то отдача менеджмента – заслуга менеджеров. Конечно, прибыль предприятия принадлежит его собственнику. Но менеджер всегда может сказать, что часть прибыли, равная показателю «отдача менеджмента» – это финансовый результат работы руководителей и специалистов предприятия. Следовательно, можно ставить вопрос о финансировании из прибыли премий или иных видов дополнительного вознаграждения менеджеров.

Во-вторых, служить ориентиром при разработке планов, программ, мероприятий по повышению производительности труда руководителей и специалистов. В-третьих, применяться для сопоставления уровня менеджмента разных предприятий и отраслей.

**Компетентность менеджера.** Этот косвенный показатель можно использовать для решения задачи повышения продуктивности менеджмента. Под термином «компетентность» будем понимать наличие у менеджеров знаний, умений и навыков управленческой работы (например, умение провести совещание, сделать презентацию, быть лидером, воспитателем, владеть техникой переговоров и собеседований, компьютером, навыками рационального мышления, быть работоспособным, гибким, решительным и т. д.). С большой долей вероятности можно предположить: если объем знаний, умений и навыков менеджеров растет – их продуктивность также повышается. Компетенции можно измерить с помощью тестов (или иным способом) и определить сложившийся и искомый (плановый) уровни. Что, в свою очередь, позволяет решить задачу повышения продуктивности менеджеров предприятия.

Данный показатель имеет свои недостатки. Во-первых, существующие методики оценки уровня компетенции дают погрешность. Во-вторых, показатель лишь косвенно измеряет продуктивность, поэтому не годится для сравнения менеджмента разных предприятий. В-третьих, он распадается на ряд показателей, в зависимости от типа компетенции, то есть не является комплексным, единым показателем. В-четвертых, показатель измеряет потенциал менеджера. А как эта компетентность используется конкретным менеджером в повседневной практике – неясно.

Анализ литературных источников, обобщение опыта разработки и внедрения технологии персонального планирования и учета на предприятиях позволяет выделить шесть путей повышения продуктивности менеджеров (табл. 1).

**Таблица 1** - Пути повышения продуктивности менеджеров

Пути повышения продуктивности	Содержание путей повышения продуктивности менеджеров
1. Совершенствование стилей и методов руководства	Выделяют три стиля руководства (авторитарный, либеральный, демократический) и три метода влияния (иерархия, рынок и культура), которые оказывают разное влияние на продуктивность работы менеджеров
2. Развитие корпоративной культуры	Совокупность традиций, не формальных норм (включая элементы фирменного патриотизма, фирменный стиль, конкурсы, прочие методы и схемы немонетарной мотивации), побуждающих менеджеров к высокопродуктивному труду.
3. Внедрение технологии планирования и учета деятельности менеджеров	Повышает продуктивность за счет сокращения потерь рабочего времени, рационализации труда, повышения удельного веса творческой работы, синхронизации управленческих работ, применения приоритетов и т.д.
4. Повышение уровня компетенции	Повышает продуктивность за счет применения передовых навыков и методов работы
5. Совершенствование материального стимулирования	Повышает продуктивность за счет действия материальных стимулов
6. Развитие технической базы менеджмента	Повышает продуктивность за счет применения эффективной информационной техники

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

**Количественные показатели деятельности системы управления** включают: комплекс трудовых показателей – экономия труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели **социальной эффективности управления** (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

### 3.2. Характеристика необходимых качеств руководителя

Основными качествами, присущими современному менеджеру, являются способность управлять собой, способность влиять на окружающих, стремление к личностному росту, изобретательность, умение обучать подчиненных.

**Способность управлять собой.** Необходимость уметь управлять собой определяется тем, что человек, желающий управлять другими, сначала должен научиться управлять собой. Это умение складывается из четырех основных компонент.

1. Умение поддерживать собственное физическое здоровье, легко отслеживаемым показателем которого является стабильный вес.
2. Умение поддерживать собственное психическое здоровье. Для этого необходимо: изучать и знать свой внутренний мир; переживать, признавать и выражать свои чувства, не подавляя собственных эмоций; добиваться установления добрых отношений с окружающими и одновременно терпеливо переносить нелюбовь к себе со стороны подчиненных; спокойно принимать неудачи, рассматривая их как нечто неизбежное и даже полезное, позволяющее учиться; стремиться к созданию таких условий, которые бы достаточно остро стимулировали активность, но не предъявляли бы избыточных требований, ведущих к стрессам.
3. Наличие здоровой системы личных ценностей. Если руководителю недостаточно ясны его личные ценности, то ему будет не хватать твердых оснований для принятия решений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные.
4. Умение управлять собственным временем. Необходимость этого умения исходит из того, что у любого человека, в том числе и у руководителя, существуют только два его личных ресурса: его здоровье и его время. Если здоровье человек может как-то поддерживать, то время невосполнимо, оно может только расходоваться.

Можно выделить четыре этапа развития теоретических изысканий и практических разработок в области управления личным временем (рис. 2).



Рис. 2. Этапы развития управления временем.

**Первый этап** характеризуется попытками с помощью записок, различных памяток и списков упорядочить работы, требующие от руководителя затрат сил и времени.

**Второй этап** характеризуется появлением деловых календарей и дневников, с помощью которых менеджер может планировать свою деятельность не только в настоящем, но и в будущем.

**Третий этап** характеризуется добавлением к результатам двух предыдущих идей определения приоритетных дел на основе стратегических, тактических и оперативных целей деятельности; ценностных ориентации руководителя; состояния внешней и внутренней среды организации.

Джон Адер в работе «Как управлять своим временем», отмечает пять проблем, с которыми сталкиваются многие руководители в управлении собственным временем.

1. **Откладывание работы**, которая накапливается, оставляя руководителю все меньше свободного времени. Один из путей решения этой проблемы – выделить один час в день на работу, которую хочется отложить.
2. **Не делегирование части работы подчиненным**. Делегирование работы обеспечивает рост квалификации подчиненного, развитие персонала, отдавая работу подчиненному, руководитель учи его как это нужно делать, оказывает ему помощь, в дальнейшем руководитель может отдавать работу, высвобождая свое время.
3. **Неумение справляться с канцелярской работой**. Менеджеру следует учитывать, что немного времени, потраченного на сортировку документов, позволит ему сэкономить время, расходуемое на другие работы.
4. **Проведение ненужных собраний и совещаний**. Руководитель и его подчиненные должны быть уверены, что собрание стоит того времени, которое на него расходуется, только в этом случае они будут заинтересованы в его посещении.

Рассматривая совещание с точки зрения внимания его участников, можно выделить пять его основных этапов.

1. Продолжительность 3 – 5 минут. Внимание участников быстро нарастает, но люди в совещании почти не участвуют, рассматривают президиум, оценивают его членов, рассматривают и оценивают своих соседей. Не следует начинать совещание с важных сообщений, большинство людей их просто не услышат.
2. Затем внимание медленно растет. Такой медленный рост продолжается до 60 минут от начала совещания. Люди слушают, думают, если совещание достаточно демократично – высказывают свои идеи.
3. После 60 минут работы внимание участников медленно ослабевает. Участники начинают отвлекаться на собственные проблемы, но они еще работоспособны, что необходимо поддерживать с помощью юмора и периодических обращений как к аудитории вообще, так и к конкретным участникам.
4. После 90 минут, если не делается перерыв, внимание участников падает очень быстро. У некоторых из участников начинают закрываться глаза, другие «витают в облаках», и выступающих слушает все меньше и меньше людей, поэтому методы оживления аудитории должны становиться все более активными.
5. Затем наступает момент, называемый в литературе «эффектом 120-й минуты», внимание участников сосредотачивается на двери. Люди действительно устали и хотят отдохнуть. В такой ситуации многим проще согласиться с предлагаемыми решениями, если они знают, что потом их отпустят.

Четвертый этап управления временем основан на достаточно простой идее «Ухаживание за корнями приносит плоды» и характеризуется концентрацией усилий руководителя на достижении результата и на развитии отношений с подчиненными, коллегами и вышестоящим начальством. При этом подходе все виды деятельности менеджера характеризуются двумя параметрами: важность и срочность.

Важность – это характеристика деятельности с точки зрения внесения вклада в достижение целей. Срочность – это характеристика деятельности с точки зрения требуемой быстроты реакции на нее со стороны руководителя.

Организация работы, базирующаяся на собственных целях и ценностях, включает четырех составляющих (рис. 3):

**Определение собственных ролей.** Любой человек в своей жизни вне зависимости от собственных желаний играет несколько ролей: в личной жизни, в семье, на работе, в общественной деятельности, поэтому для эффективного управления собой и своим временем человек должен четко представлять, какие роли он исполняет.

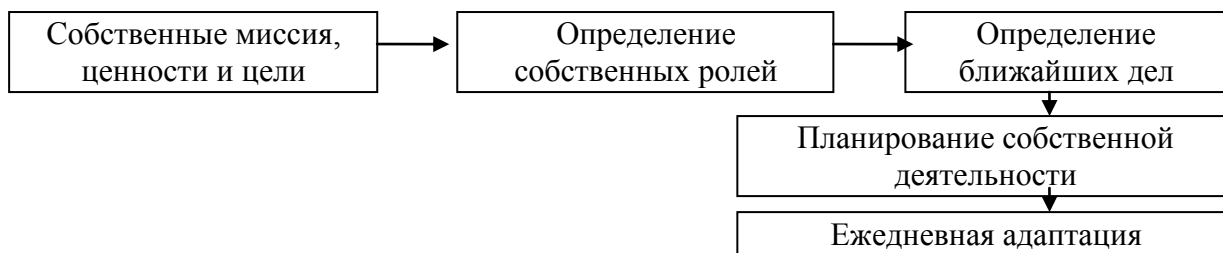


Рис. 3. Составляющие работы менеджера

**Определение ближайших дел.** Ближайшие дела – это дела одной недели, поскольку именно неделя в культурологическом плане стала цельной единицей измерения времени. Исходя из этого, необходимо определить две-три важных для каждой из ролей дела, которые можно завершить в течение недели.

**Планирование собственной деятельности** начинается после определения собственных дел на ближайшую неделю и заключается распределением этих дел по дням недели. Такой подход к недельному планированию позволяет определить дела, важные с точки зрения достижения собственных долгосрочных целей; оставляет свободное время для реагирования на непредвиденные обстоятельства; вырабатывает отношение к непредвиденным срочным делам.

**Ежедневная адаптация.** Каким бы прекрасным не был план на неделю, жизнь неизбежно вносит свои коррективы, которые отражаются как на важности дел, так и на собственных целях, поэтому имеет смысл ежедневно анализировать свой недельный план, адаптируя его.

**Способность влиять на окружающих** складывается из двух компонентов: умения четко, ясно и доступно для окружающих формулировать и излагать собственные мысли, иметь внешний вид, вызывающий у людей чувство доверия.

**Стремление к личностному росту и развитию.** Один из наиболее любопытных аспектов индивидуального развития состоит в том, что ни одно из предпринимаемых в этом направлении действий не может получить полного завершения. Ни один человек не может претендовать на заключительный акт «посвящения» в полностью развитые и зрелые личности. Саморазвитие – скорее непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь. Менеджер должен сам отвечать за свое обучение, управлять своим профессиональным развитием, оценивать свой опыт.

**Изобретательность и способность к инновациям.** Изобретательство во все времена было двигателем прогресса и связано с риском, поэтому не всегда новшество заканчивается победой.

Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится более сложной, необходимо создание

творческих коллективов. Поощряя творчество своих сотрудников, руководитель должен стремиться создать изобретательную и сбалансированную команду, в которой будут представлены всевозможные таланты. Это позволит улучшить результаты, так как члены группы в наибольшей степени будут готовы посвятить себя, обеспечивая поддержку, именно тем решениям, которые они сами предложили и приняли.

**Умение обучать подчиненных.** Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых способностей, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания».

В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также уяснение возможностей каждого отдельного работника и поиск подходящих средств для их раскрытия и проведения постоянных консультаций, поэтому каждый менеджер является по совместительству преподавателем.

Приобретение опыта в высказывании и выслушивании мнений заметно повышает ценность руководителя как личности, как профессионального работника и как единомышленника.

Все это очень важно, поскольку не только подчиненные зависят от руководителя, но и сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы.

Помимо подчиненных, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнять возложенные на него обязанности.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Сущность труда менеджера.
2. Направления оценки труда менеджера.
3. Пути повышения эффективности управленческого труда.
4. Содержание необходимых качеств менеджера.
5. Способы управления личным временем менеджера.

### **Список литературы**

#### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.

2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.

3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

#### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.

2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.

3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.

4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.

5. **Герчикова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.

7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.

8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.

9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.

10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.

11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

#### **в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

##### **Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.yunty-dana.ru), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>

2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.

3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](http://www.infra-m.ru), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>

## Тема 4: НЕПОВТОРИМОСТЬ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

### 4.1. Основные типы руководителей.

В зависимости *от уровня управленческой иерархии* можно выделить руководителей высшего, среднего и низового звена.

К *высшим руководителям*, управляющим бизнесом, относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров. Их работа носит общий характер. Они определяют миссию, цели и политику, ценности и стандарты деятельности, структуру и систему управления.

*Руководители среднего звена* управляют текущей работой подразделения: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации, технологии и условий труда, обеспечивают соблюдение организационной, технологической, трудовой дисциплины.

*Руководители низового звена* распределяют задания, разрабатывают графики работы и обеспечивают условия ее выполнения; осуществляют организацию и координацию труда подчиненных; контролируют рациональность использования ресурсов, соблюдение производственной дисциплины, техники безопасности.

В зависимости от *предпочтения того или иного способа взаимодействия с исполнителями* выделяют руководителей, ориентированных на производство, и руководителей, ориентированных на подчиненных. Наиболее обстоятельно этот подход отражен в модели, которую предложили английские ученые Р. Блейк и Дж. Моутон, отразили в таблице, получившей название управленческой решетки (рис. 4).

На основе 81 возможного варианта сочетаний показателей степени проявления той и другой ориентации было выделено 5 базовых типов руководителей.

1. *Руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям* (9.1). Профессионал, знающий, как достичь поставленной цели, и добывающий ее любой ценой. использует власть, единолично принимает решения, не признает чужих мнений; навязывает подчиненным свою волю и требует послушания.
2. *Руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве* (1.9), подбирает коллектив по принципу личной симпатии, создает условия для поддержания благоприятного морально-психологического климата, решает возникающие проблемы, сглаживает конфликты, поощряет подчиненных.
3. *Руководитель, ни на что не ориентированный* (1.1), стремится подольше сохранить свое место, выполняет лишь минимум требуемого, не проявляет активности, избегает конфликтов, ни во что не вмешивается, уклоняется от самостоятельных решений. Подчиненным предоставляет ограниченную свободу и право на инициативу (если за это не нужно нести ответственность).
4. *Руководитель промежуточного типа* (5.5) избегает конфликтов, соблюдает принятый порядок и традиции, стремится не выделяться и производить хорошее впечатление на всех. Он решает проблемы, механически соединяя элементы обоих подходов, не командует, убеждает, делегирует полномочия; предпочитает неформальные отношения.
5. *Руководитель, осуществляющий синтез приоритетов* (9.9), концентрирует внимание на реальных проблемах, энергичен, уверен в своих силах, решителен, находится в процессе постоянного поиска, создает творческий коллектив, необходимые условия для работы, поддерживает благоприятный морально-психологический климат.



Рис. 4. Управленческая решетка Р. Блейка и ДЖ. Моутон

Кроме того, Р. Блейк и Дж. Моутон выделили следующие типы руководителей.

*Патерналист* – снисходительный диктатор, подавляющий энтузиазм подчиненных, решения принимает единолично, к творчеству не стремится.

*Оппортунист* – не имеет твердых убеждений и ценностей, стремится из всего извлечь выгоду для себя и одновременно угодить руководству, действует расчетливо.

*Фасадист* – манипулирует людьми (в том числе и руководством) с помощью лжи, интриг, утаивания информации. Реальные проблемы намеренно игнорирует.

Классификация Д. Кэйрси основана на *психологических качествах руководителей*:

«*Этиметей*» – надежен, склонен к бюрократизму и формализму, стремится к стабильности, консервативен, придерживается традиций, не любит риска.

«*Дионис*» – гибок, реагирует на ситуацию, успешно действует в условиях риска и опасности, не способен подчиняться регламентам, составлять и реализовывать планы.

«*Прометей*» – ориентирован на результат, чрезвычайно погружен в работу, не расслабляется и требует того же от подчиненных.

«*Аполлон*» – предпочитает неформальные отношения, стремится решать не только организационные, но и личные проблемы подчиненных, великодушен и дружелюбен.

По отношению к *использованию власти* выделяется *руководитель-унитарист*, ориентированный на полную концентрацию ее в своих руках, что позволяет опираться на преданных людей и единолично решать проблемы.

В противоположность ему *менеджер-плюралист* признает чужие мнения и потребности, стремится их увязывать с интересами организации и своими собственными, на чем и основывает свою власть; управляет конфликтами.

Типологию руководителей по их *отношению к окружающим* дал М. Эйхбергер:

*Деспот* – авторитарен, компрометирует своих подчиненных в глазах окружающих, неуверен в себе, излишне требователен.

*Патриарх* – профессионал, твердо уверен в себе, от подчиненных ожидает беспрекословного повиновения, знает проблемы сотрудников и помогает их решить.

*Борец-одиночка* – отгораживается от окружающих, неохотно делится информацией, избегает контактов, не любит длинных разговоров.

*Железная леди* – холодна, авторитарна, самоуверенна, чувствует свою силу, отвергает обсуждение проблем, не допускает неподчинения, не скупится на наказания.

*Старшая сестра* – практикует «женский стиль» руководства, ценит у сотрудников наличие командного духа, оказывает им покровительство и помощь.

*Дилетант* – занимает место благодаря не знаниям и опыту, а связям.

*Пассивные руководители* боятся риска, несамостоятельны, нерешительны, действуют по шаблону. Их основная цель состоит в сохранении любой ценой своих позиций в организации.

*Активные руководители* стремятся к расширению сферы своего влияния как ради получения еще большей личной власти, так и ради достижения общего блага.

С точки зрения *использования времени* Р. Стюарт выделила следующие типы руководителей:

- «*эмиссаров*», большую его часть проводящих за пределами организации;
- «*писателей*», в основном занятых составлением и чтением документов;
- «*любителей дискуссий*», весь рабочий день общающихся с окружающими;
- «*аварийщиков*», пребывание на работе которых заполнено множеством эпизодических контактов;
- «*членов комитетов*» — завсегдаев внутренних совещаний и официальных встреч.

С точки зрения *результатов деятельности* руководители делятся на преуспевающих и эффективных. Первые, как показывает анализ, больше внимания уделяют социальной и политической деятельности, обмену информацией и работе с документами и меньше всего управлению персоналом, а вторые - работе с документами и информацией, но прежде всего управлению персоналом.

#### 4.2. Основные типы подчиненных.

Все члены организации, кроме первого лица, являются подчиненными старшего по должности. Работников одного уровня, не зависящих друг от друга, называют коллегами. Подчиненные обязаны добросовестно выполнять поручения, имеют право критиковать руководителя при необходимости и в установленном порядке обжаловать его действия. С точки зрения *характера деятельности* можно говорить о категориях подчиненных:

- *штатные заместители*, курирующие определенную функциональную сферу деятельности, являющиеся советчиками и консультантами руководителя, близкими ему по рангу, и свободными от текущих дел.
- *заместители*, одновременно возглавляющие низовые подразделения.

С точки зрения *выполняемых функций* подчиненные делятся на занимающихся:

- *основной деятельностью*, профильной для данной организации;
- *вспомогательной деятельностью*, которая обеспечивает осуществление основной;
- деятельностью *по обслуживанию всего персонала* в целом (сотрудники библиотеки, медицинского пункта, буфета и проч.) или руководителей (их аппарат).

Основные права и обязанности подчиненных, как и любых других работников, зафиксированы в трудовом законодательстве. В соответствии с которым каждый работник имеет право на свободный выбор профессии и рода деятельности; на

справедливые условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены; на отдых, оплачиваемый ежегодный отпуск; на справедливую заработную плату не ниже установленного законом минимального размера оплаты труда; на продвижение по служебной лестнице с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы, профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации; на участие в управлении организацией; на защиту трудовых прав и свобод и проч.

В рамках неофициальных обязанностей **подчиненные должны:**

- соблюдать установившуюся границу между собой и руководителем, не пытаться им командовать, не взваливать на него свою работу;
- не принимать серьезных решений без предварительной консультации с руководителем;
- не вмешиваться в дела руководителя, за исключением крайних случаев, когда тот допускает явные промахи, ибо у него могут быть причины на проведение своей особой политики, о которых подчиненным не всегда известно;
- всегда рассматривать свою деятельность и ее результаты с точки зрения интересов руководителя;
- ценить время руководителя, по собственной инициативе оказывать ему помощь и содействие; не допускать дискредитации руководителя.

С точки зрения **отношения к окружающей действительности** А. Харрисон и Р. Брэмсон выделяют следующие их типы.

*Аналитики* логичны, методичны, продумывают детали, не любят ошибок, спешки и риска, неопределенности. Предпочитают работать в одиночку. Общение с ними требует деловитости, глубоких знаний, профессионализма, логической аргументации.

*Прагматики* самостоятельны, умеют рисковать, предпочитают решать текущие проблемы и получать конкретные результаты. Легко осваивают новые методы работы, успешно действуют в нестандартных условиях и кризисной ситуации, тяготеют к деталям, монотонной, кропотливой деятельностью.

*Реалисты* активны, работоспособны, дисциплинированы, стремятся к контролю над ситуацией и людьми, методично вникают в мелочи, всегда имеют свое мнение. Сочетая качества прагматиков и аналитиков, реалисты умеют организовывать и увлекать окружающих, улаживать конфликты, давать советы. Они незаменимы при организации нового дела.

*Критики* не признают авторитетов, никому не подчиняются, любят экспериментировать, анализировать, выявлять ошибки, недостатки и предсказывать будущие проблемы. Критики полезны при прогнозировании, разработке планов и стратегий. Однако они не могут работать в конфликтных ситуациях и при проведении переговоров.

*Идеалисты* демократичны, требовательны к себе и другим, стремятся помочь людям, повлиять на них личным примером. Из-за мягкости характера они не в состоянии принимать ответственные решения, действовать в критических ситуациях, но эффективны как эмоциональные лидеры, особенно на этапе становления коллектива и в переломные периоды его жизни, когда нужно консолидировать участников, а также при улаживании конфликтов.

В соответствии с **вкладом в результаты деятельности организации** выделяют следующие категории подчиненных:

- решающие все плановые задачи и достигающие результатов;
- выполняющие добросовестно основные обязанности;
- неспособные выполнить большую часть обязанностей;

- ненужные работники.

С точки зрения *особенностей поведения* выделяются следующие типы подчиненных.

*Самостоятельные* независимо мыслят и стремятся к поиску новых творческих решений, смело отстаивают свои взгляды и при выполнении распоряжений проявляют инициативу, нередко выходя за предписанные рамки, и, вступая в конфликт, способны решать задачи повышенной сложности и полностью отвечать за порученную работу.

*Осторожные* нацелены на запланированный результат и не выходят за пределы заданий, хотя иногда высказывают собственное мнение и отстаивают свою позицию.

*Добросовестные* ориентированы на глубокий анализ обстановки, но из-за робости не всегда могут изложить свое понимание ситуации и представление о необходимых действиях, при несогласии не настаивают на своем, а снижают трудовую активность, что нередко порождает у них внутренний конфликт.

*Терпеливые* безропотно воспринимают любые задания и пунктуально их выполняют, всегда доверяют руководителям, считая, что те все знают лучше.

Исходя из таких параметров, как *ориентация на работу или на безделье, безопасность или риск*, выделяются предприниматели, труженики, авантюристы и безразличные.

#### **4.3. Неповторимость личности в приоритетах потребностей, этике и этикете.**

Специалисты систематизируют людей по самым различным признакам: расам, национальностям, психическим типам, половым и другим признакам, определяющим неповторимость личности.

Исследования психологов свидетельствуют, что женщины значительно лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, умеют скрупулезно точно расчленить целое на его составные части и провести эмоциональный анализ элементов этого целого. Полнота и точность такого дифференциального анализа совершенно недостижимы для большинства мужчин. Но зато мужчины могут охватить событие целиком, оценить основные, стратегические тенденции явления, установить обобщенную, интегрированную связь между частями целого.

Есть традиционно мужские и традиционно женские роли – должности, профессии, сферы деятельности. В тех видах общественной деятельности, где требуется значительная речевая активность, мужчины чувствуют себя более раскованно, а женщины, весьма смелые в женском коллективе, в присутствии мужчин ведут себя довольно робко и лишь в редких случаях являются неформальными лидерами групп. Установлено также, что женщина-руководитель большее внимание уделяет отношениям между членами коллектива, сфера межличностных отношений ее волнует больше, чем руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на эмоциональный климат в семье, в производственном коллективе и проявляет чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных коллизий личности.

Скрытая дискриминация женщин прослеживается при изучении литературы о психологических и управленческих особенностях людей занятых производственной или общественной деятельностью. Как-то само собой подразумевается, что руководитель, менеджер, исполнитель или общественный функционер обязательно мужчина, и оценка поведенческих характеристик личности дается именно с мужских позиций. Особенности реакции женщины на внешнюю среду, мотивация ее поступков рассматриваются значительно реже. М. Хенинг и А. Жарден выявили *особенности женского мышления и восприятия* при реализации производственных функций:

- вследствие заниженной самооценки, повышенной самокритичности женщины позже мужчин решаются посвятить себя производственной деятельности, реже мужчин стремятся получить высокий общественный статус, престижные должности и ценят в карьере возможность личного роста и самосовершенствования;
- женщины более ограничены в возможностях использовать в своей карьере неофициальные отношения, протекционизм, взаимную поддержку, в получении неформальной информации, т. е. то, чем весьма активно пользуются мужчины;
- под влиянием общественных взглядов женщина изначально мирится с подчиненной ролью в семье и на работе, а для мужчин привычнее роль главы семьи и защитника;
- жизнь мужчины наполнена проблемами карьеры и работы, и он считает себя вправе претендовать на ту или иную должность. Женщина должна постоянно доказывать себе и окружающим, что она способна выполнять свою работу и соответствует должности;
- сложны и противоречивы духовный мир и система жизненных ценностей женщины. Женщина при всей ее эмоциональности весьма прагматична, здраво и без особых иллюзий смотрит на жизнь; но одновременно она часто бывает и альтруистичной, старается как можно лучше выполнить свою работу и не всегда ищет личной выгоды;
- женщины принципиально не любят рисковать, избегают новой работы, боясь не справиться с ней;
- женщины эмоциональнее мужчин, обидчивее, болезненнее реагируют на критику, грубость и личные оскорбления. Для таких женщин характерны:
  - яркая индивидуальность в сочетании с женственностью;
  - высокий уровень общей и интеллектуальной активности и в отличие от большинства мужчин постоянная забота о своей физической форме и внешности;
  - коллегиальность в принятии решений, охотное делегирование своих полномочий и при большом внимании к межличностным отношениям в коллективе отказ от мелочной опеки подчиненных;
  - умение оперативно переключаться с одной социальной роли (руководитель, деловая женщина) на другую (дочь, мать, жена);
  - уверенность в понимании, поддержке и помощи со стороны семьи.

В основе поведения человека лежат неудовлетворенные биологические потребности, свойственные человеку, а также целый комплекс социальных, духовных потребностей, свойственных только человеку. Потребность является внутренней причиной активности личности, определяет мотивы деятельности, и чем богаче, разнообразнее жизнь общества, тем содержательнее и сложнее потребности человека.

Концепция определения иерархически упорядоченных уровней потребностей человека была изложена и обоснована американским психологом Абрахамом Маслоу в 1943 г. Эти потребности формируют и развивают жизненные цели человека, определяют направление его усилий для реализации своих потенциальных возможностей. Одной из центральных задач управления является создание условий, при которых люди могли удовлетворить свои потребности. Удовлетворенная потребность перестает быть источником мотивации, и, следовательно, мы должны сохранять какие-то потребности неудовлетворенными.

Базовые физиологические потребности определяют тот минимум, который необходим для выживания человека: это потребности в пище, воде, физических движениях, отдыхе, без удовлетворения которых человек не может стремиться к более высоким целям. Обязанность государства и каждого работодателя – обеспечить членам общества эти базовые физиологические потребности, а право каждого гражданина – требовать удовлетворения их. Самый надежный способ удовлетворить эти потребности – иметь стабильный, надежный заработок, быть материально независимым человеком.

Безопасность основана на мнимой или реальной незащищенности, на различных вариантах этого сильного могущественного чувства. Потребность в безопасности и уверенности в будущем возникает как реакция на окружающий нас мир.

Потребности более высоких ступеней – духовного, морального уровня проявляют свое мотивирующее воздействие только при условии, что удовлетворены потребности низших уровней. Опытный руководитель знает, какой удар можно нанести сотруднику, понизив его в должности и переведя его таким образом в другую социальную среду, или, наоборот, польстить самолюбию.

Стремясь стать уважаемым членом общества, человек всегда обязан ориентироваться на свою собственную социально-психологическую оценку, развивать самосознание, стараться трезво оценить свой интеллект, внешность, манеры, социальную значимость. Руководителю следует чаще применять принцип делегирования полномочий, важно достойно оценивать и поощрять различными способами производственные успехи сотрудников.

Пирамида приоритетов потребностей человека Маслоу дает основание специалисту в области управления подумать не только о себе, своих желаниях и стремлениях, но и о нуждах окружающих его людей; о безнадежности и безнравственности требований к человеку, направленных на достижение высоких целей, если не удовлетворены его потребности низшего уровня; о своем долге перед окружающими людьми и тщете своих собственных амбиций. Но верно понимая жизненную важность этих потребностей, руководитель получает и мощный рычаг воздействия на подчиненных (знаменитая политика кнута и пряника, методы морального и материального стимулирования труда и т. д.).

Вслед за теорией А. Маслоу появилась интересная концепция Клейтона Альдерфера, в основе которой также лежат иерархические потребности человека, стимулирующие его деятельность (теория существования, связности и роста). К. Альдерфер объединяет потребности в три группы: существования (аналогичные физиологическим по А. Маслоу), связи (потребность в сопричастности и самооценке) и роста (потребность в признании, уважении со стороны окружающих и самореализации).

Принципиальное различие теорий Маслоу и Альдерфера состоит в том, что, по Альдерферу, движение от потребности к потребности идет не только вверх, но и вниз. Если потребность более высокого уровня не может быть удовлетворена, то человек вынужден вновь вернуться к потребностям более низкого уровня и именно эти потребности начинают вновь иметь первостепенное значение как более конкретные и ясные. Процесс движения вниз характерен для явления фрустрации, когда человек неудовлетворен, разочарован своим служебным и общественным положением. Теория Альдерфера имеет практическое применение: если предприятие не может удовлетворить высокие притязания человека, то важно предоставить возможность более полно удовлетворить его более приземленные желания.

Еще одну концепцию человеческих потребностей, получившую название теории двух факторов (или мотивационно-гигиеническая теория), разработал Фредерик Герцберг, который установил, что потребности можно разделить на две части: мотивирующие, определяющие удовлетворенность работой, и потребности, направленные на устранение негативных условий работы, "гигиенические", "факторы здоровья". Теория двух факторов также устанавливает иерархию потребностей – высшие потребности (удовлетворенность работой, творчество, признание, продвижение по службе) и десять низших (политика компании, технический надзор, взаимоотношения с начальником, коллегами и подчиненными, заработок, безопасность, личная и семейная жизнь, условия труда и статус). Когда человек недоволен работой, то обычно его претензии относятся к социальному окружению, а ощущение удовлетворенности, комфорта дает сама работа.

Исторически сложившееся в обществе профессиональное разделение труда способствовало появлению и профессиональной морали. К менеджерам предъявляются повышенные моральные требования из-за особой ответственности и важности результатов труда специалистов, объектом деятельности которых является человек. Руководитель, инженер, специалист – организатор производства – центральные фигуры сферы материального производства, что делает закономерной не только постановку вопроса об усилении творческой отдачи, повышении их роли, авторитета и престижа труда, но и о нравственной ответственности перед обществом. Действительно, специалист, владеющий методами воздействия на коллектив и личность, успешно применяющий методы искусства управления, способен добиваться реализации своих целей, заставлять других подчиняться своей воле. А если принятое им решение неверно, если оно направлено против жизненных интересов общества, в ущерб другим?

Труд руководителя всегда направлен на достижение определенных целей, рассчитан на успех, но если в своей деятельности менеджер будет руководствоваться аморальными или просто сомнительными нравственными нормами, то карьера его будет непродолжительной, коллеги просто откажутся от контактов с ним. Истинный профессионализм неизбежно должен иметь в своей основе определенную нравственную доминанту, понимание своего профессионального долга и щепетильное отношение к профессиональной чести и ответственности. От того, насколько слитны в человеке его профессиональные и нравственные начала, зависят успех дела, цельность личности руководителя, мера его творческого самовыражения.

В наше сложное, противоречивое время особую роль играет важный элемент деловой этики – честность и порядочность руководителя, менеджера. Деловые люди чаще всего представляют свои собственные предприятия и компании, и от впечатления, которое они производят на потенциального партнера, очень часто зависит судьба даже хорошо продуманного начинания. У подавляющего большинства наших бизнесменов полностью отсутствует представление о деловой этике, поэтому надеяться на прочный коммерческий успех им не приходится. Вот почему они стремятся к скоротечному обогащению, стараясь сегодня любой ценой "выколотить" деньги, не заботясь о дне завтрашнем, им присущи наглость, честолюбие и эгоизм".

В системе важных законов управления, регламентирующих процедуру общения людей друг с другом, прочное место занимает *этикет, т. е. правила поведения в обществе*. Повышенный интерес к вопросам этикета объясняется не только ностальгией по "доброму старому времени", не только участившимися поездками руководителей государства за рубеж, но и более прагматичными причинами.

Жизнь убедительно доказала, что правила поведения в обществе существуют и эти правила необходимо выполнять. Какой стиль поведения взять за основу, ведь каждый слой общества имеет свои обычаи, свои негласные правила поведения, – задача не такая уж простая, и каждый решает ее согласно виденным эталонам, обычаям своего привычного социума в соответствии с уровнем своей культуры, интеллектуальным багажом и воспитанием.

Точность, аккуратность, умение держать данное слово, опрятность в одежде, четкая регламентация поведения в стандартных ситуациях определяют стиль служебного и дружеского общения деловых людей. Главная особенность этикета – его разумность, основы – нравственные нормы, его цель – не усложнить, а облегчить поведение человека в обществе.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Классификация и характеристика руководителей по уровню иерархии.
2. Классификация и характеристика руководителей по способам взаимодействия с подчиненными.
3. Классификация и характеристика руководителей по психологическим качествам.
4. Классификация и характеристика руководителей по отношению к использованию власти.
5. Классификация и характеристика руководителей по использованию времени и результатам деятельности.
6. Классификация и характеристика подчиненных по характеру деятельности.
7. Классификация и характеристика подчиненных по отношению к окружающей действительности.
8. Классификация и характеристика подчиненных по особенностям поведения.
9. Особенности женщины руководителя.
10. Особенности мужчины руководителя.
11. Формирование потребностей менеджера.

### **Список литературы**

#### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.

2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.

3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

#### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.
2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.
3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.
4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.
5. **Герчицова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчицова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.
8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.
9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.
10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.
11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

**в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы  
Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.yunitedata.ru), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>
2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.
3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](http://www.epronbooks.ru), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>

## Лекция 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ МИССИИ, ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Процесс определения миссии организации.

В работе руководителя видение стратегии предприятия является важнейшим фактором, определяющим стабильность деятельности и коллектива. Именно тех основ, которые характеризуют успешность менеджера. В упрощенном варианте порядок определения стратегии предприятия представлен на рис. 5.

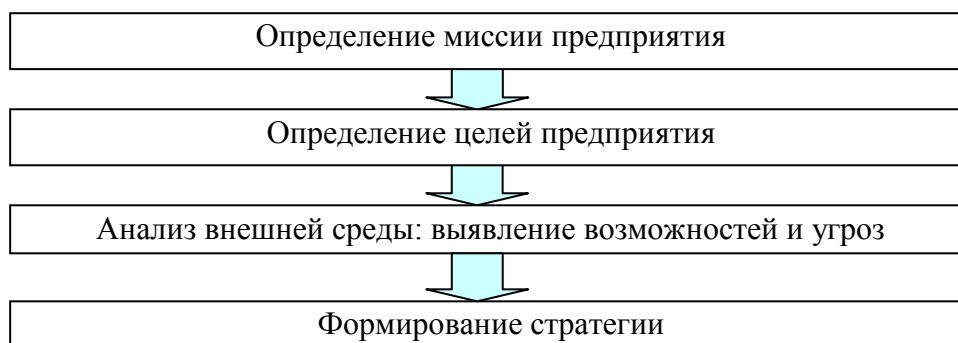


Рис. 5. Упрощенная схема формирования стратегии предприятия

**Миссия** – сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация; философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

**Формулировка миссии организации** должна содержать следующее:

1. *Задача фирмы*, с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий, то есть, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. *Внешняя среда* по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. *Культура организации*. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия, и любую деятельность предприятия подчинить ее решению. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии должна отражать смысл функционирования организации, общественную полезность ее деятельности. Миссия предназначена для решения следующих **основных задач**:

- представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;
- определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке;
- создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании;
- согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственники, руководство, персонал, клиенты, акционеры и др.);
- способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Важным условием формулирования миссии является понимание и принятие ее большинством сотрудников компании. Это обеспечит то, что цели и интересы отдельных лиц, участвующих в деятельности компании, будут подчинены целям компании как целого. Поэтому очень желательно в процесс разработки миссии вовлечь всех ключевых сотрудников компании. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (отделов, департаментов) и ведущие специалисты.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании.

Если оказывается трудно или невозможно сформулировать миссию организации, то это может свидетельствовать о том, что предприятие несбалансированно, то есть не существует единых целей внутри организации, интересы различных групп находятся в конфликте, фирма «разрывается» между направлениями развития и принимаемые решения не ориентированными на достижение общекорпоративных целей. Такая ситуация может сложиться также в том случае, если существует несколько подразделений компании, двигающихся в различных направлениях.

#### **Примеры формулировок миссий**

- **XEROX**: Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий.
- **ИКЕА**: Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей.
- Мы «**Агросоюз**», конструктивно влияем на общество, воодушевляя на стремление к успеху, продвигаем инновационные технологии, позволяющие обеспечить высокое качество жизни на Земле».

### **5.2.Формирование иерархии целей и требований к ним.**

Цели организации определяются после получения формулировки миссии; то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой – «отсекает» часть возможных целей.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами

деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

**Правильная постановка целей** значительно предопределяет решение многих проблем, а наличие целей – повышает экономическую эффективность работы организации в целом и ее менеджеров в частности. Правильно сформированная цель позволяет менеджеру выбрать правильное направление для реализации своих усилий. Однако, для лучшей постановки целей менеджеру необходимо иметь большие знания технологии и организации производства, управлению людьми, иметь высокий интеллектуальный уровень. Американские исследователи установили, что чем выше интеллектуальный уровень менеджера, чем чаще он использует в жизни тактику постановки целей и определяет варианты ее достижения, тем легче он воспринимает задания и поручения своего руководителя.

Менеджер с низким интеллектуальным уровнем, как правило, не использует тактику постановки целей, но зато ему много времени приходится тратить на разъяснение подчиненным необходимости наличия цели и следования им.

**Для существенного влияния целей на деятельность** организации необходимо предпринимать следующие действия.

1. Определить сферу деятельности, в которой наметилась тенденция роста. При этом лучше учесть мнение непосредственно занятых в этом производстве.
2. Проанализировать выполнение ранее поставленных целей и выявить те из них, которые не привели к росту производительности.
3. С целью устранения неопределенности в работе подчиненных, необходимо привлекать их к разработке целей и вести разъяснительную работу среди участников.
4. В случае ухудшения мотивации труда, постановка цели выступает как самомотивация и повышает интерес к работе.
5. Особое внимание должно быть уделено возможности использования постановки целей для накопления знаний на уровне индивидуума и организации в целом. Наличие целей позволяет служащему приобрести необходимые знания для ее достижения и в полной мере ощутить свою роль в общем деле.
6. Постановка целей позволяет координировать работу всех участников, как руководителем, так и исполнителями.

Основными **задачами целеполагания** являются разработка и задание выходных параметров деятельности предприятия, в соответствии с которыми в дальнейшем будут осуществляться необходимые воздействия и корректировка промежуточных результатов для достижения поставленной цели (рис. 6). Из этого следует, что целеполагание является основой планирования деятельности организации.

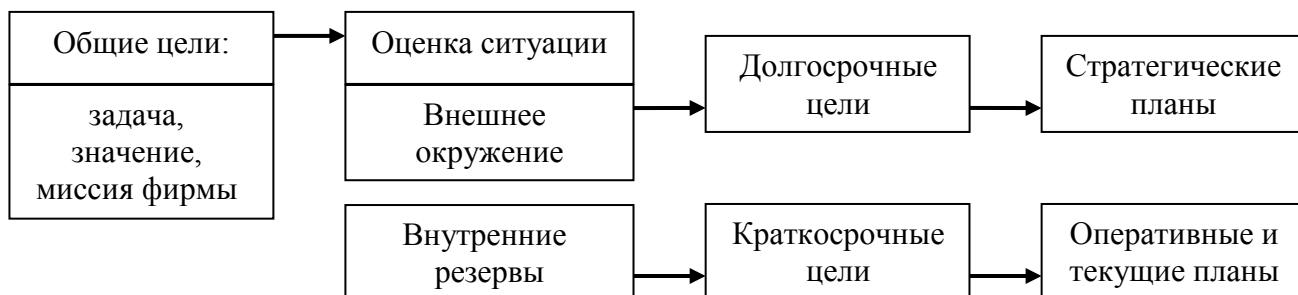


Рис. 6. Основные задачи целеполагания.

На первом *этапе планирования* менеджер дает оценку основных причин создания его бизнеса. Он, как правило, соответствует трем целям, стоящим перед фирмой на этом этапе:

- менеджер определяет общую задачу, которую будет решать его сфера деятельности;
  - руководитель обычно при постановке целей учитывает значение, которое будет иметь его дело;
  - менеджер почти всегда определяет миссию фирмы, дающую представление о том, как и каким образом, будет происходить движение к цели.
- этот этап является основным для дальнейшей работы по составлению плана.

**Долгосрочные цели** фирма планирует на 3-5 лет и отражаются в стратегических планах, которые разрабатывают основные направления ее развития. Этот план включает количество и сроки капитальных вложений, совершенствование технологий, освоение новых видов продукции и новых рынков. Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может включать количественные показатели и поэтому ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик и прогнозов.

**Стратегическое планирование** ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

**Основой разработки стратегического плана является:**

- анализ перспектив развития фирмы, который включает выяснение тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении степени конкурентоспособности продукции фирмы на разных рынках, определении путей повышения результатов работы в конкретных направлениях;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения их эффективности и обеспеченности ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

**Краткосрочные цели** играют дополнительную роль в процессе постановки целей и во всем планировании. Эти цели определяют, что должно быть сделано немедленно для установления ответственности между краткосрочными результатами и долгосрочными перспективами, а также создания основы для наблюдения и контроля за выполнением стратегических решений, принятых ранее в процессе планирования. Краткосрочные цели отражаются в оперативных и текущих планах. Менеджер должен определить специфические, краткосрочные задачи, которые представляют собой промежуточный этап в стратегическом плане, а также составить планы для отдельных звеньев организации.

Необходимость целевой ориентации в управлении очевидна. С одной стороны они создают основу для планирования всей работы в организации, а с другой – являются руководством к действию, подчеркивают, что конкретно должен знать каждый служащий и к чему он должен стремиться.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня (дерево целей). Цели более высокого уровня всегда носят более

широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связанность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех ее подразделений на достижение целей верхнего уровня.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени и в той мере, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует неизменность целей. Возможны несколько подходов к проблеме изменения целей:

- цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства;
- упреждающее изменение целей.

При этом подходе устанавливаются долгосрочные и краткосрочные цели, после достижения краткосрочных – разрабатываются новые долгосрочные и краткосрочные цели и т. д.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

При постановке целей в процессе управления используются два метода: «управление по целям» и «оперативное управление».

Действие **метода управления по целям** начинается с постановки целей и заканчивается оценкой исполнения не только по текущим отчетным периодам, но и по результатам работы коллектива за календарный год. Обсуждение и принятие целей осуществляется менеджерами совместно с подчиненными. В последующем с помощью этих целей оценивается работы исполнителей.

Когда разрабатывается программа, необходимо уделить достаточно времени на то, чтобы ознакомить менеджеров и подчиненных в чем заключается суть данного метода, роль менеджеров и исполнителей, насколько серьезны их обязательства. Для менеджеров этот метод является инструментом для повышения участия подчиненных в постановке целей и принятии решений. Для подчиненных – это программа для создания лучшей связи между организационными и индивидуальными целями и улучшения общения, а также для лучшего понимания подчиненными того, чего от них ожидают, и насколько хорошо они выполняют задание.

Ясная и заметная поддержка метода управления по целям высшим руководством и принятие в них участия – это основной показатель успеха или неудачи программы.

Высшее руководство задает тон, который вдохновляет людей на всех ступенях иерархии.

Процесс управления начинается вместе с постановкой высшим руководством предварительных общеорганизационных целей после консультации с другими членами организации. Эти цели предварительны и в ходе их достижения они могут изменяться в процессе обсуждения до принятия законченного вида, как и цели менеджеров всех уровней организации.

**Совместная постановка целей** – сущность метода «управления по целям», она включает сотрудничество менеджеров и подчиненных в процессе совместной постановки целей для подчиненных на планируемый период. Такой сотрудничество является гарантом того, что подчиненные будут помогать менеджерам ставить реалистичные цели, так как они лучше других знают свои условия производства. Процесс сотрудничества включает следующие этапы:

- менеджеры и их подчиненные устраивают первоначальное собрание, на котором менеджеры излагают предварительные общеорганизационные и структурные цели, подчиненных просят подумать об этих целях и внести свои предложения;
- менеджеры вновь встречаются со своими подчиненными, чтобы уже на индивидуальном уровне поставить цели, которые будут приемлемы и для менеджеров и для подчиненных;
- в программах указывают количественное выражение цели, сроки их достижения, которые подтверждаются подписями менеджера и подчиненных;
- роль менеджера заключается в проведении консультаций и раздаче рекомендаций по вопросам основной деятельности, путях повышения эффективности производства, роли подчиненных в выполнении задания;
- определение необходимых трудовых, материальных и финансовых ресурсов для достижения поставленной цели.

**Положительными факторами** в применении метода «управления по целям» являются следующие:

- управление по целям (УПЦ) позволяет отдельным рабочим знать, каких действий от них ждут;
- УПЦ помогает в планировании, требуя от менеджеров постановки целей и сроков их выполнения;
- УПЦ улучшает общение между менеджерами и подчиненными;
- УПЦ ставит в известность отдельных рабочих о целях организации;
- УПЦ делает процесс проверки и оценки исполнения более справедливым, так как основан на получаемых результатах, процесс проверки улучшается тем, что обеспечивает систематическую обратную связь в течение времени, когда результаты еще только ожидаются.

**Недостатки метода «управления по целям»:**

- недостаток поддержки высшего руководства, которое может передать выполнение программы, разработанной на уровне администрации, нижнему уровню управления, что порождает у разработчиков сомнения в ценностях своих усилий, в заинтересованности руководства в проведении программы;
- чрезмерное внимание к количественным целям и показателям – увеличивает плановый и отчетный документооборот, часто постановка целей осуществляется не совместно, а отдельно либо менеджерами, либо подчиненными; результатом чрезмерного внимания к количественным характеристикам и документальной отчетности могут быть недоверие, обида или разочарование в программе.

Более новым подходом в управлении считается *«оперативное управление»*, базирующееся на трех основных слагаемых: постановка целей, похвала и выговор. При использовании данного метода менеджеры и подчиненные определяют основные цели и способы их достижения, записывают кратко, но предельно точно, каждую цель. После этого менеджеры оценивают реакцию и поведение подчиненных. Чаще всего руководители пытаются заметить негативные стороны в поведении подчиненных и сделать им замечание. Такие действия на стадии начала работы снижают интерес к ней и обрекают ее выполнение на неудачу. В начале внедрения программы менеджер обязан увидеть положительные моменты в работе подчиненных, похвалить и поддержать их. После этого у исполнителей повышается мотивация к труду, они более заинтересованно и творчески подходят к выполнению задания.

После того, как подчиненные были подготовлены к тому, что обратная связь со стороны менеджера будет более частой, в случаях плохого выполнения поставленных целей, выговор необходимо сделать сразу как только об этом стало известно. Сначала необходимо изложить неправильность выполнения целей. Затем выразить свою неудовлетворенность их работой. Сделать паузу для осмысления исполнителями своей ошибки. После этого следует их подбодрить, поддержать, чтобы подчиненные не почувствовали отторжение руководителя от них. Наоборот они должны знать, что руководитель является их опорой и всегда их поддержит.

### **5.3. Подходы к постановке задач стратегического развития.**

*Стратегия* представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Она большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором, анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

П.Друкер рассматривает «стратегию» как способ реализации теории бизнеса (ряд представлений о том, в чем заключается бизнес, каковы его цели, как определяют его результаты, кто потребители, что они ценят и за что платят) в практической деятельности, цель которой – обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов;

Э.Коротков под стратегией понимает «совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью».

Стратегия – это общее направление, в русле которого предприятие достигает поставленных целей, набор правил и средств для принятия решений. Поэтому М.Портер определяет стратегию как «создание уникальной и поддающейся оценке позиции, включающей целый спектр различных видов деятельности».

А.Градов дает следующее определение: «Экономическая стратегия:

- выбирает правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
- вырабатывает правила и приемы достижения стратегических целей, базирующиеся на возбуждении заинтересованности всех участников процесса разработки и реализации стратегических программ в эффективном достижении этих целей, то

есть, экономическая стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами.

**Сущность экономической стратегии** состоит в выборе:

- таких способов выявления стратегических целей, которые приводили бы к сокращению транзакционных издержек;
- таких целей, достижение которых требовало бы меньших суммарных производственных и транзакционных издержек;
- целей, достижение которых обеспечивало бы наибольший прирост уровня конкурентного статуса фирмы за счет усиления совокупного влияния стратегического потенциала фирмы и детерминантов «национального ромба».

Таким образом, стратегия, с одной стороны, рассчитана на использование в течение длительного времени, с другой стороны, должна пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды, потребностями пользователя. Стратегию в основном рассматривают в комплексе как составной элемент целого, так стратегия является одним из элементов стратегического управления на предприятии.

При разработке общей стратегии решаются **две основные задачи**:

- 1). Отбор и распределение основных элементов общей стратегии фирмы;
- 2). Установление конкретной роли каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определении способов распределения ресурсов между ними.

В современных экономических условиях отечественные предприятия в зависимости от финансового состояния разрабатывают стратегии: выживания, стабилизации или развития (роста).

Выбор стратегии, в наибольшей степени соответствующей особенностям фирмы и тенденциям развития рыночной ситуации, включает ряд процедур:

- оценку преимуществ стратегии и ее рисков;
- анализ соответствия рыночных условий, требуемых для реализации стратегии, реальной ситуации на рынке;
- анализ соответствия особенностей организации производства и управления предъявляемым требованиям.

Главный критерий выбора стратегии – адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. Поэтому базовые стратегии являются принципиальной, общеэкономической основой формирования конкурентных преимуществ.

Рассмотренные выше стратегии являются базовыми, определяющими направления деятельности предприятия и характер его поведения на рынке относительно конкурентов. **Функциональные стратегии** разрабатываются специально для каждого функционального пространства компании. Они включают следующие элементы:

1. Стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте – от его первоначальной разработки до внедрения на рынке.
2. Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании запасов.
3. Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль за финансовыми ресурсами.
4. Стратегия управления персоналом решает проблемы повышения привлекательности труда, мотивации и аттестации персонала, поддержания такого

количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

5. Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которые могут быть предложены и определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, позволяет привлекать определенные типы работников. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет в соответствие с ним своих сотрудников, привлекает новых работников, и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, и при этом отдавать себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

**Стратегическое планирование** представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие и назначение миссии организации.
2. Процесс разработки миссии организации.
3. необходимость ранжирования и постановки целей.
4. Роль целей в планировании деятельности.
5. Характеристика методов постановки целей.
6. понятие и роль стратегии в управлении организацией.
7. Содержание функциональной стратегии.

### **Список литературы**

#### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.

2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.

3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

#### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.
2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.
3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.
4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.
5. **Герчицова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчицова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.
8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.
9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.
10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.
11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

**в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы  
Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.yuniteda.ru), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>
2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.
3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](http://www.epronbooks.ru), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>

## Лекция 6. УПРАВЛЕНИЕ, РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО, ВЛАСТЬ

### 6.1. Трудовой коллектив и личность как объекты управления.

**Коллектив** создается на основе постоянных контактов, совместных действий, направленных на достижение общих целей. Не всегда совпадают интересы личности и коллектива; одной из важнейших задач руководителя и общества в целом является создание благоприятных условий для гармоничного сочетания общественных и личных интересов, создание разумной системы внутригрупповой регламентации, норм и правил, наиболее полно отвечающих интересам каждого и коллектива как единого социального организма. Успех деятельности коллектива во многом зависит от того, как общество обеспечивает условия для становления и развития личности, в какой степени оно способно удовлетворить потребности каждого члена коллектива.

Обычно коллектив единомышленников с хорошо развитым творческим мышлением в состоянии за полтора- два часа поисков предложить около сотни альтернативных вариантов решения задачи, и руководитель имеет возможность оценить их и выбрать оптимальный. Умение раскрывать интеллектуальный потенциал членов своего коллектива является высшим показателем управленческого мастерства, эффективность работы предприятия в итоге зависит не столько от руководителя, сколько от подчиненных – если руководитель умеет руководить!

Важным способом поддержания деловых отношений являются встречи один на один с сотрудниками подразделения. Для новичков их следует проводить чаще, а с опытными работниками можно встречаться раз в несколько недель. Встречу один на один следует рассматривать как бенефис подчиненного, который должен обдумать план разговора, что важно ему узнать, о чем попросить или потребовать. Здесь есть своя хитрость – если встречу будет готовить начальник и у него, то ему придется много раз продумывать свою линию поведения, а подчиненному – только один раз.

Начальник идет на встречу с подчиненным для того, чтобы... учиться самому и быть наставником для младшего коллеги. Мудро продуманное поведение при встрече один на один может дать руководителю очень много: позволит взглянуть на события как бы изнутри, получить бесценную неформальную информацию. И нужно уметь слушать подчиненного, задавать ему наводящие вопросы, заставить его разговариваться, рассказать о своих сомнениях, проблемах.

Необходимо предостеречь от одной распространенной ошибки, характерной для многих руководителей – воспринимать окружающих людей по их внешнему облику.

**Личность** (лицо) – это человек как носитель каких-либо свойств; индивидуальный облик, отличительные черты; человек как член общества. Личность – это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек – носитель самых разных свойств, то личность – это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих ее индивидуальность, составляющих своеобразие человека, его отличие от других. Индивидуальность – особенности характера и психического склада, отличающие одного индивидуума от другого; отдельная личность, индивидуум. Индивидуальность – это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Она проявляется в чертах темперамента, характера, в привычках, в преобладающих интересах, в качествах

познавательных процессов (восприятия, памяти, мышления, воображения), в способностях, в индивидуальном стиле деятельности. Индивидуальность – это непреходящий и важнейший признак личности.

Психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности – в организации. Ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего, по вертикали. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик человека является его темперамент, отражающий динамические аспекты поведения, преимущественно врожденного характера, поэтому свойства темперамента наиболее устойчивы и постоянны по сравнению с другими психическими особенностями человека. Наиболее специфическая особенность темперамента заключается в том, что различные свойства темперамента данного человека не случайно сочетаются друг с другом, а закономерно связаны между собой, образуя определенную организацию, структуру.

Помимо типов темперамента различают тесно связанные с ними понятия экстраверсии – интроверсии, представляющие собой характеристику противоположных индивидуально-психологических особенностей человека, крайние полюсы которых соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов (экстравертированность), либо на явления его внутреннего мира (интровертированность). Экстравертам свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптированность; интровертам – необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднение социальной адаптации.

Динамические черты личности человека выступают не только во внешней манере поведения, не только в движениях – они проявляются и в умственной сфере, в сфере побуждения, в общей работоспособности. Естественно, особенности темперамента сказываются в учебных занятиях и в трудовой деятельности. Но главное заключается в том, что различия по темпераментам – это различия не по уровню возможностей психики, а по своеобразию ее проявлений. Именно тип нервной деятельности, и прежде всего сила и подвижность нервных процессов, оказывает существенное влияние на формирование определенного стиля деятельности.

Профессиональный отбор помогает выделить претендентов с наиболее подходящими для данной специальности психофизиологическими качествами, поскольку часть требуемых некоторыми профессиями качеств плохо поддается тренировке, они ограничены свойствами темперамента.

Продуктивность работы человека тесно связана с особенностями его темперамента. Особая подвижность сангвиника может принести дополнительный эффект, если работа требует смены объектов общения, рода занятий, частого перехода ритмов работы.

Меланхолики – сильнее мотивированы на выполнение более простых действий, чем остальные, они меньше устают и раздражаются от их повторения.

Сангвиники и холерики проявляют меньшую сопротивляемость и пониженную продуктивность в ситуациях, когда условия и способы деятельности строго регламентированы и не допускают включения индивидуальных приемов.

В работе с холериком недопустима резкость, несдержанность, так как они могут вызвать отрицательную ответную реакцию, любой его поступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

Перед сангвиником следует непрерывно ставить новые, по возможности интересные задачи, требующие от него сосредоточенности и напряжения. Необходимо постоянно включать его в активную деятельность и систематически поощрять его усилия.

Флегматика нужно вовлечь в активную деятельность и заинтересовать. Он требует к себе систематического внимания. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматика отличают постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий.

В отношении меланхолика недопустимы не только резкость, грубость, но и просто повышенный тон, ирония. Он требует особого внимания, следует вовремя хвалить его за проявленные успехи, решительность и волю. Отрицательную оценку следует использовать как можно осторожнее, всячески смягчая ее негативное действие.

Учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных.

## 6.2. Социально-психологический статус члена коллектива.

Человек, как существо социальное, живет и трудится в определенной среде и вне коллектива его жизнь не может быть полноценной (рис. 7).



Рис. 7. Факторы, влияющие на поведение личности.

Успех деятельности организации во многом зависит от взаимодействия членов коллектива, от эмоционального контакта с окружающими, от верной оценки возможностей личности к ее партнеров по работе, от эффективного обмена знаниями и эмоциями между ними.

Для выполнения сотрудником своих служебных обязанностей администрация обязана четко определить его функции, основные задачи, обязанности, права, полномочия и меру ответственности. Важно, чтобы служебные обязанности соответствовали возможностям сотрудника (его опыту, образованию, склонностям), т. е. чтобы соблюдался один из основных принципов управления – принцип соответствия.

Руководителю полезно узнать подробнее о тех личностных проблемах, которые чаще всего негативно влияют на выполняемую человеком работу и могут создать стрессовую ситуацию в коллективе и семье. От опыта и знания "человеческой инженерии" руководителя зависит обоснованное определение оптимального объема работ и требований, предъявляемых индивидуально каждому члену коллектива. Известно, что сотрудник работает наиболее эффективно при разумной нагрузке, завышенный или заниженный уровень деятельности существенно снижает производительность его труда.

Общество реагирует на поведение личности, используя систему различных санкций в форме поощрения и наказания. Эффективность и содержание санкций зависят от культурных традиций, моральных и религиозных норм, правовых и политических концепций общества. Никто критику не любит и никогда не следует ею злоупотреблять. Самое деликатное критическое замечание может быть расценено как нанесение ущерба достоинству личности, и реакция на него бывает болезненной.

Наказание – один из действенных методов воздействия на человека, способ позитивной активизации его деятельности и одновременно мера профилактического, воспитательного характера для коллектива в целом.

Специалисты в области управления неоднократно убеждались на практике, что принцип награды за хорошее и наказания за плохое далеко не всегда достигает цели, всегда приходится учитывать особенности ситуации и личности.

Наказание не должно быть только реакцией начальника на ошибку подчиненного, более важным аспектом наказания как меры воздействия является общественное осуждение провинившегося, если он нарушил принятые этические нормы и правила поведения в коллективе. Если коллектив понимает и поддерживает принятые начальником строгие меры воздействия, то тогда наказание выступает как важный метод предупреждения подобных проступков в дальнейшем, именно в этом случае наказание является необходимой профилактической, воспитательной мерой. Если же коллектив по каким-то причинам поддерживает нарушителя, то разумнее внимательно проанализировать ситуацию, найти причины такого отношения коллектива к прецеденту, определить свои ошибки как руководителя и от наказания воздержаться.

Решение о наложении взыскания должно быть доведено до сведения коллектива, но этому решению должна предшествовать беседа с провинившимся, во время которой следует осудить не личность провинившегося, а совершенный проступок. Эту беседу желательно провести не сразу, а через несколько часов, так как за это время человек может продумать свое поведение, успокоиться, а ожидание заслуженного наказания часто бывает тяжелее самого наказания. К каждому проступку необходимо подходить с учетом личности провинившегося, его культурного и интеллектуального уровня. Строгость наказания должна быть различной для разных работников – для некоторых людей дружелюбное, справедливое осуждение с глаза на глаз более значимо, чем для другого строгий выговор в приказе.

Увольнение – печальное событие и для увольняемого, и для руководителя, и для всего коллектива. Чаще всего причиной ухода сотрудника является конфликт между ним, его отношением к своим обязанностям и требованиями организации. Но даже такое неприятное событие, как увольнение, может быть весьма полезным для руководителя. Последняя беседа с увольняемым может дать интересную информацию об истинной причине увольнения, предложить новый взгляд и оценку обстановки в организации, вскрыть недостатки в деятельности самого руководителя.

Неформальная, "горизонтальная" информация, основанная на личных взаимоотношениях сотрудников, несомненно, субъективна, обобщает основные тенденции в коллективе, так как мнения сотрудников равного уровня совпадают чаще, менее подвержена существенным искажениям, более оперативна и доступна. Но неформальная информация на уровне слухов, сплетен может быть и потенциальным источником производственных конфликтов и тяжелых стрессов. Человек постоянно получает новые данные о членах коллектива и вносит коррективы в свои оценки, характеристики окружающих его людей, а вот информация о самом важном и интересном для него объекте – о нем самом – поступает скудно.

Высокая сплоченность коллектива во многом определяет высокую эффективность его деятельности. Ведь при высокой интеграции работников, устоявшейся общности интересов, единстве этических норм повышается психологическая и интеллектуальная совместимость, сработанность, более эффективны процессы взаимопонимания и неформального общения. Совместная деятельность, сам общественный контакт вызывают подсознательное соревнование, генерируют своеобразную жизненную силу.

Сформировавшиеся в коллективе нормы поведения, этика взаимоотношений, единые критерии невольно порождают групповое давление на отдельную личность и могут существенно влиять на мнение и систему ценностей человека. Это групповое принуждение как следствие высокой сплоченности коллектива может заставить избегать высказывать собственное мнение. В итоге у человека вырабатывается устойчивая форма угодничества, приспособленчества как удобный и необременительный способ существования в социуме.

Каждый член коллектива неповторим, в этом не только основная сложность, но и привлекательность труда руководителя. Каждый день приносит новый вызов, новое единоборство, и опытный специалист обязан всегда принимать этот вызов, быть мудрее оппонента и добиваться решения жизненных и служебных коллизий, помня об этике и своей ответственности за верность принятого решения. Ведь основная цель каждого управленческого решения не удовлетворение своего честолюбия, а постоянное совершенствование деятельности коллектива и благо каждого его члена.

В самое последнее время появился новый тип сотрудников, вызывающих особо пристальное внимание руководителей. Это молодые, хорошо образованные, эрудированные, но предельно циничные, иногда даже аморальные личности. Они претендуют на право занимать свое место в обществе и существенно влияют на моральный, психологический климат в коллективе. У них свои взгляды на духовные ценности, на понятия чести, любви, достоинства, опасная для общества и для них самих инверсия принципов добра и зла и отношения к добросовестному труду, семейной жизни. Долг руководителя – не быть безразличным и принять "вызов на дуэль" с цинизмом, эгоцентризмом и духовной деградацией, он должен и в этом поединке быть сильнее своих нравственных оппонентов.

### **6.3. Условия использования руководства, лидерства, власти.**

*Управление* означает направленное воздействие на систему или отдельные процессы, чтобы придать системе необходимое направление движения или новые свойства и качества. *Руководство* же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство:

- ограничивается воздействием на людей и их общности;
- предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя.

*Руководство* – это целенаправленное воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

*Руководство* есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случае если руководитель избирается коллективом).

**Власть** – право и возможность распоряжаться кем-либо, подчинять своей воле. Руководство людьми основано на влиянии.

Под **влиянием** понимается любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными – от просьбы до строжайших угроз.

Власть и влияние как инструменты лидерства являются фактически единственным средством, которым владеет руководитель для решения любых ситуаций. Без власти нет ни организации, ни порядка.

Согласно классификации Френча и Рэйвена, существует пять основных **форм власти** руководителя:

1. Власть, основанная на принуждении (власть «кнута»).
2. Власть, основанная на вознаграждении (власть «пряника»),
3. Экспертная власть предусматривает высокую квалификацию, уникальный опыт, специальные глубокие знания и практические навыки. Действия такого руководителя воспринимаются подчиненными как образцовые и не подлежат сомнению. Они выполняют приказы, ибо опыт подсказывает, что это приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.
4. Эталонная (референтная) власть. **Харизма** – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. В данном случае имеет место проявление таких потребностей человека, как принадлежность к общности и уважение.
5. Законную власть человек получает из самых разнообразных источников и чаще всего от существующей системы законодательства.

Дополнительно к перечисленным формам власти некоторые авторы отмечают еще две формы, имеющие место в практике управления:

*Власть, построенная на связях* строится на «связях» лидера с влиятельными или важными особами внутри и за пределами организации.

*Информационная власть* основана на том, что руководитель владеет информацией, которая дает ему преимущества при решении различных вопросов, при взаимоотношениях с подчиненными или имеет доступ к ней.

Устойчивая власть существует только тогда, когда существует баланс власти. Источниками власти подчиненных может быть делегированная руководителем власть. Высокая специфическая квалификация подчиненного во многих случаях дает ему власть над руководителем, потому что именно он может выполнить конкретную работу. Влиятельные связи подчиненного или его авторитет повышают его статус. Обработка информации и манипуляции с ней увеличивают власть подчиненных.

Стиль руководства рассматриваются как характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления. По характеру поведения руководителя чаще всего выделяют авторитарный, демократический, либеральный и смешанный стили руководства.

По особенностям коллектива (ситуационное лидерство) стили руководства делят на указывание, координацию, участие в принятии решений, предоставление самостоятельности.

**Авторитарический** руководитель имеет достаточную власть, чтобы навязывать свою волю исполнителям и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Требуется, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения, преимущество отдает приказам, наказаниям. Всегда строго контролирует и

часто вмешивается в работу подчиненных. Очень требователен, даже придирчив. Его в первую очередь интересует выполнение поставленных им заданий.

**Демократические** руководители при принятии решений ориентируются на обратную связь с персоналом. Предоставляет преимущество по большей части механизмам влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности причастности, высокой цели, автономии и самовыражения. Требовательный, но справедливый, пытается установить добрые отношения между людьми в коллективе, а когда нужно – отстаивает их интересы. В общении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен, регулярно извещает их о трудностях, о положении в коллективе, на критику обычно не обижается, а прислушивается к ней.

Организации, в которых доминирует демократический стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные активно участвуют в принятии решений, пользуются широтой свободы в выполнении заданий.

**Либеральный** стиль управления характеризуется тем, что руководитель активно не участвует в управлении коллективом, который постоянно ожидает указаний сверху и даже требует их. Нередко стремится к снижению своей ответственности, контролирует работу от случая к случаю, отличается низкой требовательностью к подчиненным. В управленческой работе недостаточно заинтересован и подходит к делу формально.

Современный руководитель должен научиться применять любой стиль руководства, адекватный целям, стоящим перед рабочей группой, и ее особенностям – квалификации, ответственности, потребностям и т.п.

*Рекомендации руководителю по совершенствованию стиля руководства:*

- Выработайте ценностные установки и личные цели.
- Планируйте текущую деятельность и этапы саморазвития.
- Регулярно анализируйте достигнутые результаты.
- Развивайте коммуникативные умения: слушать, читать, говорить, писать.
- Развивайте наблюдательность, учитесь разбираться в людях.
- Ежедневно выбирайте время для размышления, записывайте свои мысли.
- Расширяйте общение с людьми других профессий.
- Учитесь сосредотачиваться на главном.
- Будьте решительным, упорным и настойчивым.
- Постоянно ищите новые возможности, проявляйте инициативу.

#### **6.4. Особенности труда руководителя.**

Руководитель должен иметь развитый интеллект, владеть широким комплексом специальных знаний. На вопрос о том, какие качества руководителя больше всего ценят рабочие, получены следующие ответы: справедливость, честность, порядочность – 76% опрошенных; понимание жизненных проблем рабочих, внимательность, доброта, человечность – 25%; знание техники, умение организовать работу, деловитость, компетентность – 24%; требовательность – 4%.

Талантливый руководитель всегда выступает в роли примера для подражания среди подчиненных, коллег, равных по должности, и даже для более высоких начальников. Оригинальные методы управления, нормы поведения трудно передать путем бесед и нравоучений, они более эффективно передаются путем поведения, действий, которые можно наблюдать постоянно во время производственных контактов.

Несомненно, что неординарная личность обладает и особым типом, стилем мышления, для которого характерны высокая скорость обработки получаемой

информации, нестандартность принимаемых решений и высоко развитые способности к анализу и синтезу. Этот особый, полученный как драгоценное наследие предков или выработанный за годы жизни тип мышления называют творческим (креативным, латеральным). Главной особенностью его является хорошо развитая интуиция, т. е. мыслительная деятельность, осуществляемая как бы "на краю" сознания. Хорошо развитая интуиция опирается на жизненный опыт человека и складывается из разнообразной информации, поступающей зачастую из всех органов чувств, мгновенно сортируемой, анализируемой и обобщаемой в виде акта принятия решения.

Активная умственная работа требует мобилизации практически всех ресурсов организма. Постоянные перегрузки, бремя ответственности за успех порученного дела и судьбы людей, необходимость сдерживать свои эмоции, контролировать каждый свой поступок и каждое слово, интонацию – все это ведет к неминуемым стрессам и подрыву здоровья. По данным польских исследователей, фактическое рабочее время руководителей крупных предприятий превышает установленное в пределах от 23 до 60%, их рабочий день составляет 9 – 12,5 часа, а у руководителей местных органов управления 12 – 14 часов.

Другая угроза здоровью таится в самом характере управленческой жизни – сидячий образ деятельности, ограниченный служебным кабинетом. Отсутствие физических нагрузок, гиподинамия ведут к ослаблению организма, и статистика показывает, что вероятность сердечных приступов со смертельным исходом у руководителей на 80% выше, чем у лиц, занимающихся физическим трудом.

Каждый работник умственного труда обязан помнить об этой опасной стороне своей профессии и не упускать любую возможность хорошо отдохнуть, набраться сил и ежедневно уделять несколько минут физической культуре. Медицина рекомендует вести такой образ жизни, при котором бы обеспечивались:

- физическая, мышечная активность, постоянное пребывание на свежем воздухе, закаливание организма и рациональное, в соответствии с возрастом, питание;
- психическая разгрузка и переключение сознания на мысли, способные вызывать положительные эмоции – это состояние психического переключения легко достигается с помощью кратковременного отдыха, нового анекдота, малых доз телевизора и благоприятной семейной атмосферы;
- нравственный контроль и сравнение своих чувств и мыслей с моральными идеалами, духовное устремление к возвышенному и прекрасному.

Еще столетие назад Российская империя обладала уникальным богатством – высочайшей духовностью и обилием высокоодаренных индивидуальностей. Эта национальная элита состояла не только из высокообразованных представителей дворянского сословия и интеллигенции (невозможно перечислить всех талантливых ученых, писателей, поэтов, музыкантов, художников, полководцев, которых дал России этот элитарный слой общества!), но и из крестьян, купцов и мещан.

Этот тонкий социальный слой элиты является мощным катализатором поступательного творческого роста нации, и, по мнению Ю. Завальского, достаточно хотя бы 1% элиты, чтобы обеспечить прогресс нации. А теперь вдумайтесь в статистические данные этого ученого, определявшего "коэффициент элитности" для нашей страны: к началу XX в. Россия имела самый высокий коэффициент элитности в мире — 8%! В 1917 г. этот коэффициент составлял 2%, а в 1980 г... только 0,8%. И, к сожалению, этот коэффициент продолжает снижаться. Если в ближайшее время не будет осознана опасность этой тенденции и не будут приняты самые срочные меры по

формированию интеллектуального слоя в нашем обществе, то Россия выпадет из числа цивилизованных стран мира.

### Вопросы для самоконтроля

1. Факторы, характеризующие коллектив.
2. Способы поддержания деловых отношений в коллективе.
3. Понятие и характеристика личности.
4. Направления использования работника с учетом личностных характеристик.
5. Руководство, лидерство, власть – общие и отличительные черты.
6. Условия труда руководителя.
7. Способы поддержания работоспособности.

### Список литературы

#### а) основная литература (библиотека СГАУ)

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.
2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.
3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

#### б) дополнительная литература

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.
2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.
3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.
4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.
5. **Герчигова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.
8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.

9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.

10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.

11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

**в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы  
Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>

2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.

3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](#), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>

## Лекция 7. ФОРМИРОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРОМ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

### 7.1. Понятие и характеристика стилей руководства.

**Стиль руководства** – это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними. Каждый менеджер имеет свой, только ему присущий стиль руководства. Однако, выделяя общие черты в стилях разных руководителей, можно проводить классификацию стилей.

Классической является классификация, в которой выделяются авторитарный (автократический), демократический, либеральный и анархический стили руководства.

Для проведения такой классификации необходимо, прежде всего, определить аспекты деятельности менеджера, которые, с одной стороны, являются существенными с точки зрения выполнения функций управления, с другой стороны, отличие в которых наглядно демонстрирует отношение менеджера к своим подчиненным. Такими аспектами управленческой деятельности являются (табл. 2):

- выработка управленческих решений, при этом здесь не рассматриваются процессы обеспечения руководителя информацией, а только непосредственная выработка и оценка альтернатив;
- непосредственное принятие решений;
- несение ответственности за получаемый результат;
- контроль деятельности руководителя со стороны подчиненных.

**Таблица 2** - Классическая классификация стилей управления

Выработка решений	Принятие решений	Несение ответственности	Стиль руководства	Контроль деятельности менеджера
Руководитель	Руководитель	Руководитель	Авторитарный	Отсутствует
Коллектив	Руководитель	Руководитель	Демократический	Присутствует
Коллектив	Коллектив	Руководитель	Либеральный	Присутствует
Коллектив	Коллектив	Коллектив	Анархический	Отсутствует

Если брать в расчет только те аспекты деятельности, которые связаны с решениями, то можно сделать вывод о том, что в наибольшей степени дистанцируются друг от друга авторитарный и анархический стили руководства. Однако недопущение руководителем подчиненных к контролю собственной деятельности сближает эти стили. Именно поэтому руководитель, придерживающийся анархического стиля, достаточно легко переходит к авторитарному стилю. Следовательно, можно говорить о замкнутом пространстве стилей руководства (рис. 8).

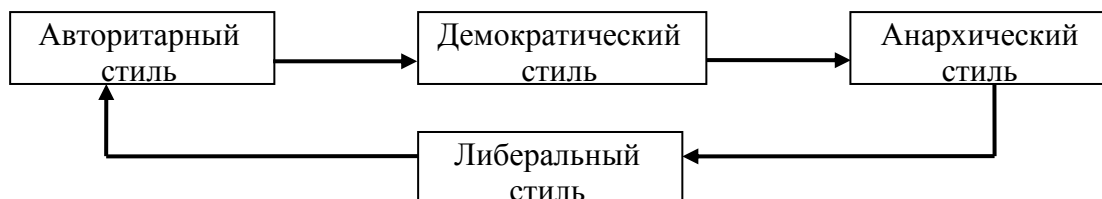


Рис. 8. Пространство стилей руководства.

**Авторитарный стиль руководства** характеризуется:

- большой концентрацией власти в руках руководителя;
- выключением механизма самоуправления, присваивая себе права всеобщего контроля;
- высокой степенью регламентации деятельности подчиненных;
- отстранением подчиненных от процесса выработки решений;
- моральным давлением на подчиненных;
- требованием неукоснительного соблюдения собственных распоряжений, и тогда говорят о жестком авторитарном стиле, либо различных инструкций, и тогда говорят о бюрократическом стиле управления.

Если автократ избегает прямых угроз и принуждений, допускает работников к выработке некоторых, зачастую незначительных решений, использует в качестве мотиваторов моральные поощрения, то тогда говорят о благосклонном авторитарном или псевдодемократическом стиле руководства.

**Демократический стиль руководства** характеризуется:

- влиянием на потребности высоких уровней;
- не навязыванием собственной воли руководителем подчиненным;
- предоставлением подчиненным возможности вырабатывать собственные решения;
- наличием контроля за деятельностью руководителя со стороны подчиненных.

**Либеральный стиль руководства** характеризуется:

- предоставлением подчиненным полной свободы в определении собственных целей деятельности, выборе средств достижения этих целей, осуществлении самоконтроля;
- минимальным участием руководителя в управлении коллективом;
- ответственностью руководителя за деятельность подчиненных.

**Анархический стиль** отличается от либерального тем, что менеджер стремится избегать ответственности за деятельность подчиненных и не позволяет подчиненным контролировать собственную деятельность.

Для классификации стилей руководства Робертом Блейком и Джоном Мутоном в 1964 г. и представляет собой двухмерную классификацию, в которой стили управления оцениваются по девятибалльной шкале по двум показателям: забота о производстве, забота о персонале.

В рамках этой классификации выделены следующие основные стили руководства:

- 1,1 – *нищета управления*, когда руководитель проявляет минимальный интерес к производству и подчиненным; занимая позицию стороннего наблюдателя, он не форсирует события, не проявляет инициативы и не ждет этого от подчиненных, начинает проявлять активность только при возникновении угрозы собственному положению;
- 9,1 – *власть руководителя*, когда высокие требования по достижению результатов производственной деятельности сочетаются с низким уровнем заботы о персонале; такой руководитель строг и требователен к подчиненным, принимает единоличные решения, болезненно относится к критике со стороны подчиненных;
- 1,9 – *организация как «загородный клуб»*, когда у менеджера минимальный интерес к производственной деятельности сочетается с максимально возможной заботой о подчиненных; такой руководитель основное внимание уделяет поддержанию дружеских отношений между сотрудниками, пусть даже в ущерб потребностям производства, он внимателен к людям, приятен в общении, легко находит

поддержку и одобрение подчиненных, но далеко не всегда находит понимание со стороны руководства;

5,5 – «золотая середина», когда сочетаются равномерная забота о производстве и о людях, причем ни то, ни другое не делается с полной отдачей; такой руководитель ориентируется либо на общепринятые мнения, либо на мнение руководства, поэтому проявляет только одобряемую инициативу, в работе с подчиненными легко сочетает похвалу и критику;

9,9 – работа командой, когда сочетаются максимально возможная забота о производстве и о людях; такой руководитель стремится заинтересовать сотрудников в достижении целей организации, поощряет их участие в ее делах, что обеспечивает хороший морально-психологический климат и высокую эффективность работы, сам он уверен в себе и всегда стремится к нововведениям.

Помимо названных основных стилей выделяют следующие дополнительные стили руководства:

- *патернализм*, т. е. создание чувства единой семьи (или стиль 9 + 9), когда руководитель создает морально-психологический климат организации таким, что подчиненные сами заботятся о себе, о производстве и о руководителе, а сам руководитель – это непогрешимый отец семейства, которого необходимо почитать и невозможно ослушаться;
- *оппортунизм*, когда своей первостепенной задачей руководитель видит укрепление собственного положения и влияния, используя для этого все доступные ему средства и методы;
- *фасадизм*, когда действительные желания руководителя обладать властью и использовать других для собственных целей маскируются демонстрируемым стремлением быть своим среди подчиненных, разделяя их нужды и проблемы.

## 7.2. Ситуационная модель Ф. Фидлера.

Для определения эффективности деятельности менеджера Фредом Фидлером в 1965 г. была предложена ситуационная модель поведения руководителя в возникающей ситуации, которая характеризуется (рис. 9):



Рис. 9. Характеристики ситуации

- сложившимися отношениями между руководителем и членами возглавляемого коллектива, важнейшими параметрами этих отношений являются лояльность и доверие подчиненных руководителю, основанные на привлекательности его личности;
- стоящей перед коллективом задачей, важнейшими параметрами которой являются: структурированность (возможность разделения на подзадачи), новизна для коллектива и четкость постановки;
- полномочиями руководителя, которые определяются объемом ресурсов, которые он может использовать для поощрения подчиненных, и поддержкой, оказываемой ему со стороны формальной организации.

Исходя из этих трех характеристик, можно определить 8 возможных ситуаций, пронумерованных по мере убывания их привлекательности для руководителя (табл. 3).

**Таблица 3** - Изменение эффективного стиля управления при изменении ситуации

Отношения с подчиненными	Задача	Полномочия	Ситуация	Эффективность работы руководителя (min, max), ориентированного на	
				производство	персонал
Хорошие	Структурирована	Сильные	1		
		Слабые	2		
	Не структурирована	Сильные	3		
		Слабые	4		
Плохие	Структурирована	Сильные	5		
		Слабые	6		
	Не структурирована	Сильные	7		
		Слабые	8		

Обращает на себя внимание то, что стиль, ориентированный на производство, является эффективным как в наиболее благоприятной для руководителя ситуации (1), так и в наиболее неблагоприятной (8). Стиль, ориентированный на человеческие отношения, наиболее эффективен в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда достигаемый результат зависит не столько от интеллекта, инициативы и волевых возможностей руководителя, сколько от его способности сотрудничать с окружающими его людьми.

Фидлер считал, что поскольку руководитель не может постоянно изменять свой стиль управления при изменении ситуации, то необходимо, с одной стороны, помещать руководителя в ситуации, где его стиль руководства будет максимально эффективным, с другой стороны, руководитель должен сам пытаться изменить ситуацию, сделав ее наиболее благоприятной для себя. Сделать это можно, например, формируя рабочие команды, наиболее подходящие по составу данному руководителю, перепроектировав стоящую перед коллективом задачу, сделав ее более или менее структурированной, модифицировав полномочия руководителя, предоставив ему больше возможностей для материального поощрения персонала.

### 7.3. Зрелость персонала и стиль руководства.

Согласно теории жизненного цикла, предложенной Полем Херси и Кеном Бланшаром в 1982 г., важнейшим фактором ситуации, в которой работает

руководитель, является зрелость его подчиненных. При этом зрелость как отдельного человека, так и коллектива определяется желанием достичь поставленной цели, способностью отвечать за собственные и коллективные действия, образованием и опытом решения задач соответствующего типа.

Таким образом, *зрелость* – это не постоянное, приобретенное качество, а характеристика человека или команды в конкретной ситуации. Всего в теории жизненного цикла выделены четыре уровня зрелости (рис. 10):

- низкая, когда подчиненные не способны и не хотят отвечать за результат выполнения задачи;
- умеренно низкая, когда подчиненные хотят отвечать за получаемый результат, но не могут этого делать из-за низкой квалификации или малого опыта;
- умеренно высокая, когда подчиненные имеют достаточные опыт и квалификацию, но не хотят брать ответственность на себя;
- высокая, когда подчиненные хотят и могут отвечать за выполняемую задачу.

В зависимости от зрелости управляемого коллектива руководитель должен применять разные стили управления: «указание», «продажа», «участие», «делегирование» (рис. 4).

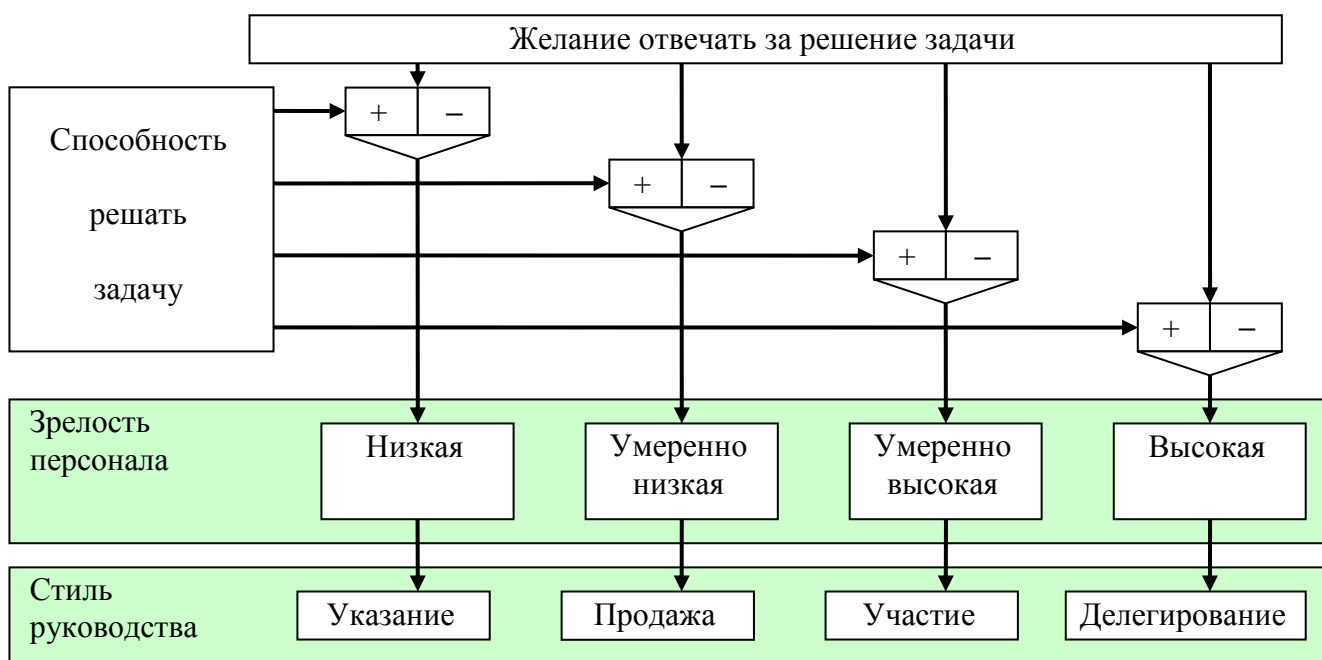


Рис. 10. Зрелость персонала и стиль руководства

Стиль «указание» соответствует низкой зрелости подчиненных, чью деятельность необходимо направлять и контролировать. В этом случае руководителя прежде всего интересует выполняемая работа, а не человеческие отношения. Стиль «продажа» соответствует умеренно низкой зрелости подчиненных. Руководитель дает подчиненным конкретные инструкции в отношении того, что и как они должны делать, но в то же время стремится поддерживать и развивать стремление подчиненных брать ответственность на себя. Стиль «участие» соответствует умеренно высокой зрелости, когда основной целью руководителя становится привлечение высококвалифицированных специалистов к групповому процессу выработки и принятия решений. Стиль «делегирование» соответствует высокой

зрелости коллектива, когда основной задачей руководителя становится четкая формулировка стоящих перед подчиненными задач, наделение их соответствующими полномочиями и невмешательство в их дальнейшую деятельность. Основными недостатками данной модели являются отсутствие метода измерения зрелости, нечеткая и упрощенная классификация стилей, отсутствие практических подтверждений.

Модель принятия решений Врума-Йеттона была предложена Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном в 1973 г.

В этой модели выделяются пять стилей руководства в зависимости от того, насколько руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений.

Первый стиль, при котором руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

Второй стиль, при котором руководитель получает информацию от подчиненных и сам принимает решение. При этом роль подчиненных сводится только к предоставлению информации, они могут даже не знать сущности проблемы и не допускаются к разработке и оценке альтернатив.

Третий стиль, при котором руководитель излагает сущность проблемы некоторым подчиненным, не собирая их в группу, выслушивает их предложения и затем сам принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.

Четвертый стиль, при котором руководитель излагает сущность проблемы возглавляемому коллективу, каждый из подчиненных вносит свои предложения, затем руководитель единолично принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнения подчиненных.

Пятый стиль, при котором руководитель излагает сущность проблемы возглавляемому коллективу, все вместе выдвигают и оценивают альтернативы с целью принятия решения методом консенсуса, при этом руководитель является одним из равноправных участников.

Выбор стиля управления руководителем зависит от сложившейся ситуации, определенной рядом параметров, которые могут восприниматься руководителем как определенные вопросы.

Многочисленные эмпирические исследования не позволили выявить единственно эффективного стиля, поэтому наиболее эффективным признается адаптивный, т. е. меняющийся в зависимости от сложившейся ситуации стиль. Однако здесь возникает вопрос о способности руководителя менять свой стиль в зависимости от ситуации, т. е. возникает вопрос о факторах, формирующих стиль руководства. Эти факторы можно разделить на **объективные**, независящие или мало зависящие от руководителя, и **субъективные**, зависящие от него (рис. 11).

**Объективные факторы**, в свою очередь, можно разделить на общие и индивидуальные. К общим факторам относятся:

- социально-политические отношения в обществе,
- вид деятельности организации,
- стиль управления вышестоящего руководителя
- особенности управляемого коллектива.

К индивидуальным факторам относятся:

- социальное происхождение руководителя,
- полученное им воспитание,
- его темперамент и здоровье.

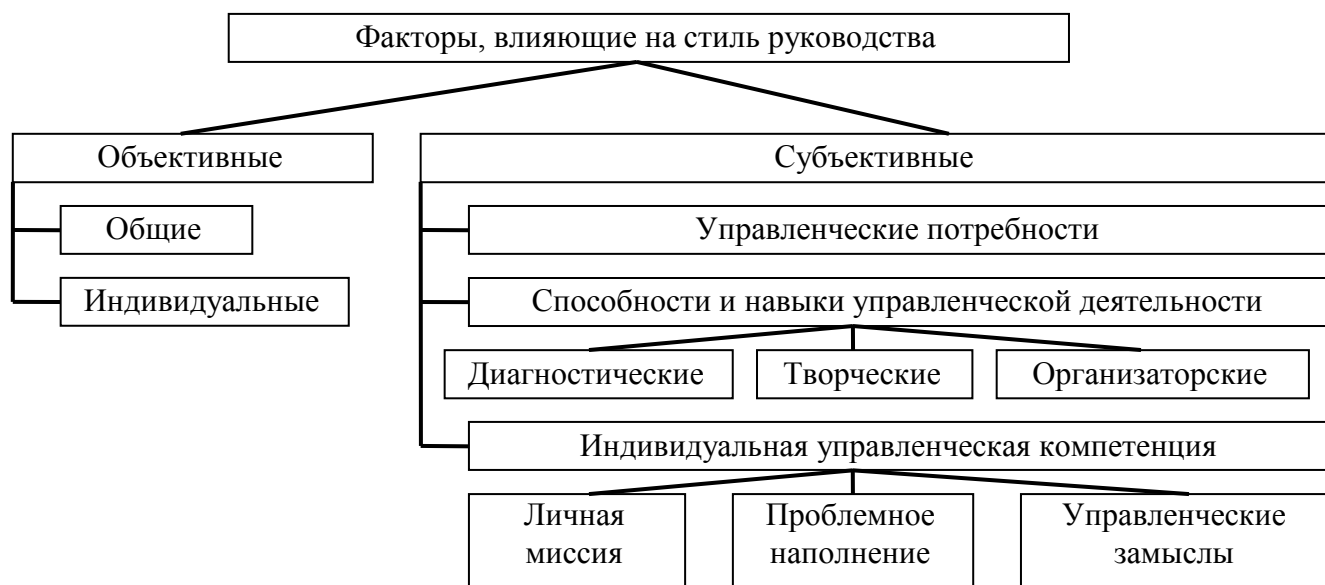


Рис. 11. Факторы, влияющие на стиль руководства.

К **субъективным факторам** относятся:

- потребности, которые удовлетворяет человек, становясь руководителем (управленческие потребности);
- его способности и навыки управленческой деятельности;
- индивидуальные управленческие компетенции.

**Управленческие потребности** у некоторых людей могут полностью отсутствовать, у других их влияние на поведение человека может быть относительно невелико, у третьих эти потребности могут занимать одно из ведущих мест. Такие люди видят свою жизненную перспективу только в руководстве людьми и поэтому предпринимают значительные усилия для служебного продвижения. Наличие таких потребностей является необходимым условием для назначения человека на руководящую должность. Уровень развития управленческих потребностей во многом определяет, насколько внутренне созрел человек для того, что бы возглавить коллектив и повести его за собой.

Однако наличие управленческих потребностей, являясь необходимым условием для занятия руководящей должности, не является достаточным. Помимо них у руководителя еще должны быть *способности и навыки управленческой деятельности*. Среди таких способностей и навыков можно выделить:

- *диагностические*, позволяющие руководителю формировать не расходящееся с действительностью представление о настоящем положении организации и ее возможностях в динамичном окружении;
- *творческие*, позволяющие руководителю вырабатывать приемлемые решения в принципиально новых для него социально-экономических условиях;
- *организаторские*, позволяющие руководителю претворять в жизнь принятые решения с наименьшими издержками.

Для принятия и организации исполнения управленческих решений у руководителя должна быть внутренняя убежденность, что эти решения пойдут во благо возглавляемой организации и людям, в ней работающим. Базой такой убежденности является *индивидуальная управленческая компетенция* (ИУК), которая выступает как

производная жизненной позиции руководителя. Именно через призму ИУК руководитель воспринимает и оценивает поступающую к нему информацию, основываясь на ней принимает решения. Именно различие в ИУК зачастую объясняет, почему в одной и той же ситуации разные руководители принимают неодинаковые решения.

В структуре ИУК можно выделить три основных элемента:

- *личную миссию* – некая глобальная цель, к достижению которой стремится человек на протяжении достаточно больших промежутков времени, именно осознание собственной миссии является тем психологическим стержнем, вокруг которого строится человеческая жизнь и производственная деятельность;
- *проблемное наполнение* – перечень проблем, решение которых руководитель считает важным для себя и возглавляемой организации; эти проблемы могут быть значимыми, касаться коренных проблем деятельности организации, а могут быть незначительными, касающимися оперативных задач, но возведенными в ранг значительных; умение разделить проблемы на стратегические и оперативные во многом определяет эффективность руководителя;
- *управленческие замыслы* – пути, идя по которым, руководитель способен реализовать собственную миссию и привести организацию к ее стратегическим целям.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие и подходы к классификации стилей руководства.
2. Характеристика стилей руководства.
3. Назначение и характеристика ситуационной модели Ф. Фидлера.
4. Понятие и уровни зрелости персонала организации.
5. Факторы, влияющие на стиль руководства.

#### **Список литературы**

##### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.
2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.
3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

##### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.

2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.

3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.

4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.

5. **Герчикова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.

7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.

8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.

9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.

10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.

11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

#### **в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

##### **Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.yunitedata.ru), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>

2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.

3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](http://www.infra-m.ru), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>

## Лекция 8. ПРОБЛЕМЫ И ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

### 8.1. Ораторское искусство и культура речи.

"Поэтом рождаются, а оратором становятся" – эти слова Цицерона должны вдохновлять молодых менеджеров, слушающих с понятной завистью гладкую, логичную, хорошо аргументированную речь своего старшего коллеги. Владение правилами устной речи, законами логики, умение говорить коротко и четко совершенно необходимы руководителю. В основе ораторского искусства лежат **принципы риторики**: подбор аргументов, их распределение в ходе логических доказательств, стиль и структура построения речи. Искусство красноречия, как и труд менеджера, обязано иметь в своей основе объективную и систематизированную информацию, одним из критериев красноречия является информационный аспект речи. Однако только информативность публичного выступления не дает желаемого эффекта, необходима еще и ее эмоциональная содержательность.

Руководитель, владеющий ораторским искусством, умеет пользоваться не только активной (моторной) речью, что составляет основу труда оратора в узкопрофессиональном понимании этого вида деятельности, но и пассивной (сенсорной) речью, т.е. обладает способностью воспринимать и оценивать аргументы своего оппонента. Докладчик, оратор также ощущают реакцию аудитории, но их речь, как правило, монолог, единое целое, редко прерываемое репликами. Руководитель же обычно ведет диалог, т.е. работает в интерактивном режиме, в постоянном общении с аудиторией. Речевой процесс в диалоге в психологическом отношении – единое целое: когда человек говорит, он одновременно слышит, понимает и реагирует на реплики и мимику собеседника.

Известный публицист и крупный ученый-юрист А. Ф. Кони говорил: "Нужно знать **предмет, о котором говоришь**, в точности и подробности, выяснив себе вполне его положительные и отрицательные свойства; нужно знать свой родной язык и уметь пользоваться его гибкостью, богатством и своеобразными оборотами". **Культура речи** – единство многих составляющих: произношения, дикции, богатства словарного запаса, логической стройности, грамматической правильности и даже культуры жестов и мимики. Владеющий словом – владеет людьми.

Казалось бы, что хорошо поставленная речь культурного человека не нуждается в языке жестов. Но многое зависит от национальной, интеллектуальной и культурной традиции того социума, в котором сформировалась личность человека. Жесты японского бизнесмена, буддийского монаха или арабского кочевника предельно лаконичны. Часто и в повседневной жизни можно наблюдать, как речь говорящего постоянно дополняется гримасами, пожатием плеч, размахиванием рук, уж очень хочется человеку дать выход своим эмоциям.

Какой же должна быть речь руководителя? Существуют разные, как ни странно, точки зрения. Приходилось слышать восторженно-одобрительное: "А наш генеральный, во мужик, так послал меня!" А вот мнение весьма компетентного специалиста по практическому менеджменту: "Некоторые руководители считают, что крепкое словцо никогда не лишне, оно якобы помогает в любых случаях. В этом, конечно, есть известная доля правды. Однако по отношению к кому крепкое словцо выступает как стимулирующий фактор? Известно – только угодникам и безынициативным исполнителям. Людей самостоятельных, охваченных творческим порывом, крепкое словцо дезорганизует". Вот так-то...

Есть, правда, еще одно мнение – никогда, ни при каких обстоятельствах, даже в мужских компаниях, рассказывая анекдоты, нельзя применять матерные слова. Тем более на совещаниях, во время "разноса" нерадивого исполнителя, никогда! Размышляя об этом, вдумайтесь в буквальный смысл матерных слов... и пощадите наших матерей!

Высокая роль культуры речи, ораторского искусства в управлении обществом была ясна людям еще с древнейших времен. Замечательно говорил о могуществе оратора, владеющего "божественным даром" великий Цицерон (106 – 43 гг. до н.э.): "Он может безбоязненно пребывать даже среди вооруженных врагов, огражденный не только своим жезлом, сколько своим званием оратора; он может своим словом вызвать негодование сограждан и низвергнуть кару на виновного в преступлении и обмане, а невинного силой своего дарования спасти от суда и наказания; он способен побудить робкий и нерешительный народ к подвигу, способен вывести его из заблуждения, способен воспламенить против негодяев и унять ропот против достойных мужей; он умеет, наконец, одним своим словом и взволновать и успокоить любые людские страсти, когда этого требуют обстоятельства дела".

При любом стиле руководства есть некоторые приемы, которые превращают подчиненного из недоброжелателя, даже врага, в соратника, члена одной команды, с мнением которого руководитель считается. Один из них – нехитрый прием, называемый "имя собственное", когда руководитель обращается к сотруднику, стоящему ниже в служебной иерархии, подчеркнуто уважительно и обязательно по имени и отчеству. Психологическая схема формирования аттракции проста: обращение по имени есть проявление внимания к человеку, что вызывает естественное удовлетворение потребности человека в уважении к его персоне, в его желании утвердиться как личность. В результате появления положительных эмоций формируется расположение, благодарность к источнику этих эмоций и обеспечивается желанный интерактивный режим общения.

Давно замечено, что если проявлять искренний интерес к человеку, к его духовному миру, то мы развиваем и свое духовное начало. Общение с интересным, культурным, образованным человеком невольно поднимает собеседника в его собственных глазах. Известно, что император Наполеон знал не только по имени сотни солдат своей гвардии, но также и их семейное положение, в каких битвах этот солдат принимал участие, и даже помнил о маленьких слабостях, пристрастиях солдата. И не случайно воины обожали своего полководца, готовы были идти за ним до конца!

В различных странах сложились свои традиции, свои общепринятые формы межличностного общения. В России, например, не принято обращаться к своему начальнику по имени (хотя многие начальники любят по-барски обращаться к подчиненному на "ты" и по имени в знак особого расположения), чаще всего только по имени и отчеству, и ограничено употребление названия занимаемой должности. Во многих европейских странах (Венгрия, Германия и др.) принято обращаться по фамилии с прибавлением названия должности: "инженер Мюллер, мастер Сабо". В Финляндии практикуется обращение друг к другу на "ты" независимо от занимаемой должности, во многих американских фирмах каждый работник – от президента до рядового сотрудника – носит именную табличку без указания занимаемой должности и для них привычно обращаться друг к другу только по имени. Нет указания должности и на дверных табличках служебных кабинетов.

Деловой и хорошо воспитанный человек обязан иметь в своем столе список коллег и подчиненных, составленный с указанием их должности и с их именами и отчествами (кстати, и с днями их рождения!). Запанибратское, фамильярное обращение к коллеге

часто вызывает отталкивание, а иногда бывает и смешным: "Ты, Борис, не прав..." Руководитель имеет право на ошибку, может быть и обманут, даже предан, но быть смешным – никогда. И злоупотребление местоимением "я" – один из кратчайших путей к потере авторитета.

## 8.2. Современные тенденции развития риторики.

Древняя Греция по справедливости считается родиной ораторского искусства. "Царицей искусств" называли античные греки риторику, настолько сильным было ее влияние на решение государственных дел, на формирование общественного мнения. Еще в III в. до н. э. в Греции, а немного позже и в Риме стали формироваться риторские школы, в которых молодежь, готовясь к государственной службе и общественной деятельности, изучала риторику, логику, правоведение, философию, историю и литературу. Античные риторы владели не только искусством убеждения, но и умели своей речью доставлять слушателям удовольствие смелой и оригинальной мыслью, призывали их к добру, справедливости, выполнению гражданского, патриотического долга.

Большим уважением пользовались мастера риторики в странах мусульманского Востока. Восточное красноречие, призванное "смягчать сердца советами", за свою тысячелетнюю историю стало глубоко профессиональным, хорошо ориентировалось в сфере правовых, религиозных и государственных отношений. Настоящий оратор должен уметь соревноваться в словесных спорах по любому поводу – так гласил один из законов восточного красноречия.

Важнейшую роль играют ясность и точность речи. Совсем непросто найти слова адекватно, точно отражающие мысль. Выступление должно быть кратким, ведь важно не только завоевать внимание слушателей, но и удержать его. Если выступление будет интересным, то оно не покажется длинным, и поэтому краткость – это умение убрать все лишнее, второстепенное.

Эмоциональность речи способна волновать души и внушать желаемое настроение. Опытный оратор широко применяет эмоциональные голосовые модуляции – от вкрадчивости и мягкости до страстной пламенности. В "Правилах высшего красноречия" (1844 г.) крупный государственный деятель и прекрасный оратор М. М. Сперанский говорил: "Под страстным в слове я разумею сии места, где сердце оратора говорит сердцу слушателей, где воображение воспламеняется воображением, где восторг рождается восторгом... Оратор должен быть сам пронзен страстью, когда хочет ее родить в слушателе". Важно не только думать о смысле каждой произносимой фразы, но и чувствовать, иногда и переживать ее. В устной речи мысли и слова рождаются и звучат практически одновременно. Но излишний пафос, срывающийся на крик, характерный, судя по отзывам и кинокадрам, для "бесноватого фюрера", свидетельствует о дурном вкусе и амбициозности. Такой оратор, по словам Цицерона, покажется слушателям "бесноватым среди здоровых и чуть ли не вакхантом, хмельным среди трезвых".

Да, красноречие – высокий вид искусства, требующий таланта и большой работы. Но не правы те, кто безвольно отказывается от попыток овладеть искусством слова, не стремится работать над своим словом: "У меня, мол, нет способностей, и внешность не та, и дикция плохая..." Но вот знаменитый эпизод из истории судебного красноречия России, одна из блистательных ее страниц. Обвиняемый в краже священник пойман с поличным и признал свою вину. Защищает его в суде сын скромного таможенного

чиновника и неграмотной казачки киргизского происхождения. Современники вспоминали, что "его скуластое, угловатое лицо калмыцкого типа с широко расставленными глазами, с непослушными прядями длинных темных волос можно было бы назвать безобразным, если бы его не освещала внутренняя красота... Его движения были подчас неловки, неладно сидел на нем адвокатский фрак, а прищептывание могло портить впечатление от его речи". Адвокат медленно поднялся, бледный, взволнованный и произнес всего только несколько фраз, закончив свою речь так: "Перед вами сидит человек, который тридцать лет отпускал вам на исповеди грехи ваши. Теперь он ждет от вас: отпустите ли вы ему его грехи". Суд присяжных оправдал подсудимого, а защищал его великий адвокат Ф. Н. Плевако, о котором в 1908 г. журнал "Право" сказал, что если Пушкин – гений в поэзии, то Плевако – гений в ораторском искусстве. Каждый должен верить в себя, работать над собой и обязан знать, что сказать и как это сказать.

### 8.3. Условия и особенности использование форм делового общения.

Обмен информацией между людьми, установление коммуникационных связей – сложный и ответственный процесс. Человеческое общение определяет нравственный климат коллектива, его психологическую устойчивость, динамику его сплочения или разобщения, взаимодействие между Я и Ты.

**Логические методы**, с помощью которых человек формирует свои умозаключения, можно разграничить на индуктивные (от частного к общему) и дедуктивные (от общего к частному, к конкретному выводу). Применяя любой из этих методов, можно с различной точностью и вероятностью получить оценку изучаемого явления и принять необходимое решение. Методы индукции позволяют обобщить информацию, сравнить отдельные факты, отбросить нетипичные и определить сходство, общую тенденцию развития изучаемого процесса.

Нет, пожалуй, ничего более сложного, чем искусство ведения диалога. Оценка личности в обществе и объективная самооценка (что особенно сложно!) чаще всего зависят от того, где, как и что было сказано, хотя значение поступка, акта, действия неизмеримо важнее. Диалог кроме обмена информацией и эмоциями способствует социально-психологической адаптации, формирует отношение к себе и к обществу. В процессе общения вырабатывается умение слушать, доказывать, разрешить конфликт, создавать доверительную и содержательную атмосферу во время беседы. Владение всеми возможностями и особенностями диалога, коммуникативной технологией – важный признак профессионализма. Специалист в области науки и искусства управления должен:

- уметь формулировать **цели и задачи** диалога;
- владеть всеми **формами делового общения**: беседа, спор, полемика, дискуссия, прения, диспут, деловое совещание, "круглый стол", командная деловая игра, переговоры, торги;
- иметь **навык доказывать и обосновывать**, четко аргументировать и ненавязчиво убеждать, критиковать и опровергать, достигать соглашений, компромиссов, корректировать поведение оппонента и его оценки;
- владеть **речевым и служебным этикетом** и уметь его использовать.

Искусство управления основное внимание уделяет речевому (вербальному) общению и умению организовать его в различных формах с применением в каждом случае своих особых методик и процедур.

**Беседа** является одной из самых распространенных форм общения между людьми и в каждом случае имеет свою специфику, определенную методика, правила реализации. Целью случайной, незапланированной беседы может быть просто приятный, необременительный диалог, когда каждый из собеседников старается быть вежливым, учтивым собеседником и тема их непринужденного разговора должна быть интересной для каждого из них. Профессионализм, хорошее воспитание, высокий уровень интеллекта, знание правил этикета позволяют избежать пошлости, стереотипа в выборе тем и в манере ведения беседы. Успех деловой беседы во многом зависит от знания психических и интеллектуальных особенностей собеседника, его проблем и желаний. Обычно собеседник реагирует на слово эмоционально – мимика, жест, интонация, выражение лица позволяют определить его реакцию на сказанное и внести необходимые коррективы. Никогда не следует быть абсолютно уверенным в силе своей аргументации и, что еще опасней, недооценивать ум и профессионализм оппонента. Навязчивость, неумеренный пафос, панибратство, скрытые угрозы, шантаж обычно дают обратный эффект, вызывают явное или скрытое противодействие.

**Деловой разговор.** Цель делового разговора – достижение соглашения на основе обмена информацией, определение позиций или получение дополнительных сведений по существу возникшего вопроса. Но этому разговору всегда предшествует длительный период раздумий, изучение ситуации, позиции оппонента, и желание обсудить с ним возникшую проблему появляется отнюдь не спонтанно. Специалист, ведущий деловой разговор, всегда старается подготовить собеседника к общению, помня о важности создания атмосферы доверительности, симпатии и начинает разговор с общих положений, которые не могут вызвать у собеседника отрицательных реакций. Зная или выяснив расхождения в понимании цели и подчеркнув уважительное отношение к праву оппонента иметь собственное мнение, рассматриваются различные варианты достижения паритетного соглашения. Если в разговоре, совещании принимают участие несколько человек, то разумнее первым выслушать мнение того, кто занимает более низкое служебное положение, т.е. предоставлять слово в очередности, обратной официальному статусу участников совещания.

Деловой разговор будет конструктивным только тогда, когда предметом обсуждения будет исследуемый прецедент, а не отношение к партнеру. Диалог будет плодотворным, если обратная связь с оппонентом, его реакции будут находиться под постоянным доброжелательным и тактичным контролем. Разумнее делиться своими наблюдениями, остерегаясь безапелляционных оценок, выводов и окончательных заключений.

**Спор.** Целью спора является не поиск решения спорной проблемы, а утверждение, отстаивание собственного, несомненно, единственно верного мнения по данному вопросу. Методы аргументации, установление каких-либо правил и процедур считаются спорящими совершенно излишними, и логика спора ведет к конфликту, ведь известно, что человек верит в то, во что он хочет верить.

Для спора характерен любой способ опровержения, отрицания тезисов оппонента, конфликтность и антагонистичность мнений, но никак не поиск компромисса. И если один из спорящих, более подготовленный или более громогласный, окончательно овладевает полем битвы спора, то посрамленный, исчерпав все свои аргументы и охрипший в пылу сражения, в итоге все же остается при своем мнении, но приобретает при этом стойкую неприязнь к противнику.

Культурный, воспитанный и опытный человек обязан стараться не переходить границы допустимого тона, не оскорбить партнера и не нажить в его лице врага.

Трудно сохранить объективность в споре, понять точку зрения оппонента. Виной этому чаще всего является убежденность в непогрешимости своей позиции, в несомненном благородстве своих целей и помыслов. Эта иллюзия подразумевает сомнительность моральных принципов противника, его корыстность и нечистоплотность. А уверенность в собственном благородстве позволяет с чистой совестью и открытостью вести разговор до полного убеждения противника.

**Собрание** подчиняется определенному порядку; здесь заметно влияние авторитета начальника, собравшиеся шумят, смеются, рассаживаясь по местам, некоторые переговариваются друг с другом, шутят. Если не обсуждается какой-либо острый, задевающий интересы коллектива вопрос, то выступление на таком рядовом собрании для опытного оратора не составляет особого труда, хотя также требует специальной подготовки. Если оратору предстоит выступать перед враждебно настроенной аудиторией, которая заранее готова отрицать любые аргументы и доводы, выступающий должен быть готов к любой реакции такой аудитории: от ироничного скепсиса и враждебных выкриков до насилия, что уже, увы, не раз бывало в нашей истории.

Чем может помочь наука и искусство управления в такой сложной, экстремальной ситуации? Суть этих рекомендаций сводится к следующему:

- человек, рискнувший вступить в единоборство с враждебно настроенным коллективом, а тем более с толпой, должен четко понимать сложность своего положения, не надеяться на счастливую случайность, должен быть собранным, хладнокровным, жестко обуздать свои эмоции и, помня, что на карту поставлены его репутация и дело, которое отстаивает, обязан особенно тщательно продумать свое поведение на трибуне. Помнить об "эффekte первых фраз" и подготовить их, определить свое место на подиуме, позу, выражение лица, жестикуляцию и т.п.;
- заранее четко и лаконично сформулировать цель, т.е. ту идею, ради которой он выступает;
- по мере возможности заранее изучить аудиторию, определить, кто является формальным или неформальным лидером оппозиции и в какой точке зала он находится. Знать и своих, пусть пока немногочисленных, потенциальных союзников и, если это возможно, еще до своего выступления установить с ними неформальные контакты;
- подготовить ответы на возможные деловые и провокационные вопросы. Эти ответы должны быть профессионально четкими, убедительными, поскольку люди крайне негативно реагируют на расплывчатые, обтекаемые ответы;
- несколько упростить свою речь, сделать ее афористичной, чаще прибегать к знакомым основной массе людей речевым стандартам и стереотипам;
- помнить, что разрядить обстановку наиболее успешно может даже не логика рассуждений, а эмоции, и особенно юмор;
- рекомендуется выступать не с трибуны и не за столом президиума, а выйти вперед, ближе к аудитории, выражая этим свое доверие к Собравшимся, и говорить с чувством собственного достоинства и уверенности, "глаза в глаза";
- стараться создать дискуссию среди собравшихся, т.е. расколоть их монолитное единство. И все-таки эти рекомендации применимы в первую очередь в том случае, когда оратор выступает на собрании, перед однородным по своему составу коллективом – собрание все-таки подчиняется определенным правилам и воле администратора, а вот толпа...

#### 8.4. Проявление интереса к людям

Руководителю очень полезно для общего дела, разумно и, главное, этично – обязать секретаря к началу рабочего дня *готовить информацию* обо всех неформальных событиях и новостях в коллективе: рождении ребенка, свадьбе, смерти ветерана, выходе на пенсию и т.п. И потратив не более 5 – 10 минут до начала своего трудового дня на телефонные поздравления или соболезнования, руководитель заслуженно приобретает репутацию чуткого и сердечного человека, который всегда в курсе всех событий в жизни коллектива. Этот простой и необременительный прием создает атмосферу психологического комфорта, помогает людям осознать свою значимость и причастность к жизни коллектива, повысить мотивацию и трудовой настрой. Такое ежедневное неформальное общение руководителя с коллективом несомненно поднимает его авторитет и формирует у руководителя такие важные черты характера, как вежливость, приветливость и искренний интерес к человеку. Приветливость и личное обаяние (об этом мы будем говорить немного позже) входят в круг служебных обязанностей любого руководителя.

Во время откровенной и доброжелательной *беседы* с сотрудником определяется круг его интересов, проблем и надежд, а в заключительной части разговора руководитель просит изложить рассказанное письменно, особенно подчеркнув заинтересованный взгляд сотрудника на перспективы работы организации и его конкретной роли в совершенствовании рабочих процессов. Анализируя неотложные задачи и предлагая свои варианты решения проблем, сотрудник, как правило, берет на себя и определенные обязательства, а руководитель приобретает репутацию доступного и заинтересованного в общем деле человека.

К сожалению, часто отношения между людьми строятся на корыстном интересе – нужен или не нужен этот человек для моих целей. Если нужен, то им следует завладеть, подчинить своим интересам любым способом; если нет, то такой человек лишь помеха, от него нужно избавиться также любым способом.

Значительная часть важной управленческой информации стекается к руководителю от исполнителей, особенно часто при личных беседах обсуждаются вопросы необходимой помощи, возникновения трудностей и т.п. Информация, поступающая через обратную связь, часто бывает объективной и весьма полезной.

Уметь *слушать собеседника* – большое искусство, и владеют им весьма немногие. И опять Карнеги: "Если вы хотите знать, как заставить людей избегать вас, смеяться над вами за глаза или даже презирать вас, то вот вам на это случай рецепт: никогда никого долго не слушайте. Непрерывно говорите о себе самом. Если у вас появится какая-то мысль в тот момент, когда говорит ваш собеседник, не ждите, пока он кончит. Он не так умен, как вы. Зачем тратить время, выслушивая его пустую болтовню? Сразу же вмешайтесь и прервите его на середине фразы". И еще: "Помните, что человека, с которым вы разговариваете, в сто раз больше интересуется он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши проблемы".

Препятствиями для установления плодотворных словесных контактов могут быть не только психологические, социальные или политические барьеры, но этнокультурные различия собеседников, которые "в повседневной жизни многонационального государства напоминают о себе весьма ощутимо. К сожалению, мы редко задумываемся, насколько сильно данного рода особенности, трансформированные в соответствующие поведенческие модели, способны влиять на наше отношение к другому человеку как представителю иной национальности, народности, носителю

иной культуры, вызывая порой не только непонимание его действий, но и отчетливое стремление к противодействию".

Лучше понимать друг друга помогают и **невербальные методы общения**: язык жестов, взгляды, мимика, улыбка, пожатия рук, хотя у разных народов эти невербальные контакты могут иметь различный смысл и быть причиной недоразумений. Опытный человек, знающий и применяющий рекомендации искусства управления, должен в обязательном порядке владеть методами межличностного общения в любой среде – дома, в семье, в коллективе, среди друзей и недоброжелателей.

Умение слушать и задавать вопросы подразумевает и умение отвечать на вопросы. Опыт каждого подскажет, что всегда находятся "штатные" любители задавать вопросы. Чаще всего преследуется простая цель – проявить себя, продемонстрировать свою заинтересованность и эрудицию. Особенно сложно отвечать на вопросы глупые по существу, на злые и иронично-ехидные. Лучшая форма ответа на такие вопросы – юмор, и опытный полемист всегда имеет на этот случай продуманные домашние заготовки, хотя удачный экспромт часто бывает действительно разительным.

Кроме умения говорить и слушать важно **уметь и молчать**, "держат паузу". Если говорящий начинает давать волю своим эмоциям, переходить на оскорбительный тон, следует умышленно не отвечать ему, а молча, спокойно, без иронии и видимого осуждения смотреть на него. Эмоциональная напряженность говорящего начнет спадать, и он несомненно оценит вашу выдержку, силу духа, а это уже будет неоспоримым вашим преимуществом. Умением молчать, сохранять профессиональные тайны должны обладать и менеджеры.

Вступая в контакт с другим человеком, важно обращать внимание не на различия, а на сходства, на то, что есть или может быть у вас общего. **Приветливость** ломает барьеры между людьми, устраняет недоверчивость, скепсис, страх, озлобленность. В психологии есть понятие "зеркального отражения", когда человек видит в своем собеседнике наиболее близкие, понятные и симпатичные черты характера и ума. При таком "родстве душ", общности взглядов, эмоциональной схожести невольно возникает чувство доверия и симпатии, дружеские отношения возникают при ощущении совместимости, внутренней гармонии людей. Личное обаяние – неперенная особенность талантливых и опытных руководителей.

Доброе, заинтересованное отношение начальника к своим подчиненным должно подкрепляться не только улыбкой или теплым рукопожатием, но и искренним желанием способствовать их служебному продвижению. Если в разговоре с высоким начальством руководитель подчеркнет решающую роль своих сотрудников в достижении каких-либо успехов, то это будет свидетельствовать о его объективности и умении организовать работу коллектива.

Многие мудрые люди тщетно пытались понять и объяснить секрет **обаяния**. Особое свойство ума, мастерство импровизации рассказчика, тембр голоса, улыбка, взгляд? Ясно, что существует непреодолимое обаяние молодости, обаяние слабости и обаяние силы, интеллигентности и юмора, женское и мужское обаяние.

**Улыбка** свойственна спокойным, уверенным в себе и в своей жизни людям, она красит и молодых, и старых, она – обязательный атрибут современного менеджера, она создает счастье в доме и атмосферу доброжелательности на работе, Улыбка вполне заменяет фразу: "Я рад видеть вас!" Но нужно уметь улыбаться!

Как **исправить свою ошибку!** Этот вопрос – риторический и высокому начальству просто непонятен, ведь оно не ошибается никогда. Если же вы еще не большой

начальник, то иногда вы допускаете ошибки. Ошибка, в которой тебя уличил коллега или начальник, чревата самыми неожиданными последствиями, если вы не откажетесь от пассивной обороны или от попыток оправдать свою явную вину. Необходимо немедленно перехватить инициативу и самокритично признаться в этом промахе. Признание ошибки уместно сопроводить простыми комментариями: "При такой срочности работы легко и ошибиться", "Эта незначительная ошибка, однако, не влияет на общие выводы" – это хоть как-то может "подсластить горькую пилюлю".

Если в работе коллектива произошел сбой, допущена кем-то из исполнителей или самим руководителем серьезная производственная ошибка, этика управления требует от руководителя не искать "козла отпущения" среди сотрудников, а взять ответственность за допущенный промах на себя. Это справедливо, так руководитель не только облечен властью, но и обязан нести ответственность за всю работу организации. Поэтому часто шутят, что высокая зарплата начальника есть "плата за страх".

Подтверждает этот вывод опыт японского менеджмента. Один из крупнейших специалистов в области управления Японии А. Морита пишет: "Зачастую, если в компании допущена серьезная ошибка, нарушен закон или подорвано доверие потребителей, в отставку уходит председатель компании, который берет на себя ответственность за ошибку своей компании. И это несмотря на то, что крайне редко такого управляющего считают лично ответственным за ошибку".

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие и назначение ораторского искусства.
2. Чем определяется культура речи?
3. Развитие риторики как ораторского искусства.
4. Характеристика беседы как формы общения.
5. Значение и поддержание делового разговора.
6. Значение спора, правила его проведения.
7. Порядок проведения собрания.
8. Формы проявления интереса к людям.

### **Список литературы**

#### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.

2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.

3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

#### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.
2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.
3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.
4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.
5. **Герчицова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчицова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.
8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.
9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.
10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.
11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

**в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы  
Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.yunitedata.ru), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>
2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.
3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](http://www.epronbooks.ru), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>.

## Лекция 9. МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЛИЧНОСТЬ

### 9.1. Универсальность методов воздействия.

Управленческое воздействие можно рассматривать как элемент, как часть психологического воздействия. *Психологическое воздействие* – это «проникновение» одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц). Целью (и результатом) этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний).

Управленческое воздействие используется преимущественно в системах, где доминируют «статусные роли» (прежде всего, такие, как «руководитель», «подчиненный»). *Управленческое воздействие* можно рассматривать как силовое или несиловое действие субъекта управления (руководителя) на объект управления (подчиненного), которое является формой психологического и административного общения.

Любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом, будь-то боевые приемы рукопашного боя, гипноз или методы искусства управления. Воздействие на человека силой своего умения и отточенного мастерства может оказаться непоправимо безнравственным, хотя в повседневной жизни мы всегда пытаемся влиять на поведение окружающих людей любыми доступными нам средствами.

Сложны не методы искусства управления, сложна их практическая реализация. Методы искусства управления универсальны, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло.

Общим для любых методов воздействия является необходимость тщательной подготовки управляющего воздействия: определяется цель диалога, изучаются психологические особенности оппонента, его интеллектуальный, культурный и морально-волевой облик, продумывается тактика поведения, особенности имеющейся информации и другие важные и второстепенные факторы, могущие повлиять на планируемый контакт.

Важным условием успешного воздействия на личность (или коллектив) – создание благоприятной психологической атмосферы, спокойный, деловой и благожелательный тон общения. Методы подавления младшего старшим (подчиненного – руководителем, допрашиваемого – следователем, сына – отцом), основанные на грубости, применении насилия, угроз и шантажа, недопустимы, редко приводят к достижению цели, хотя в некоторых случаях практикуются, увы, достаточно широко.

### 9.2. Методы самовоспитания.

Нет ничего более сложного и более важного, чем трезвая, объективная самооценка. Сложно беспристрастно анализировать собственное поведение, последствия своих поступков, еще более сложно трезво оценить свое место в обществе, свои

возможности, так как психофизиологический потенциал человека определяется врожденными, генетическими задатками, типом высшей нервной деятельности и эмоционально-волевой сферой. Каждый человек обладает суммой определенных свойств, своим интеллектуальным, творческим и психофизиологическим потенциалом (рис. 12).

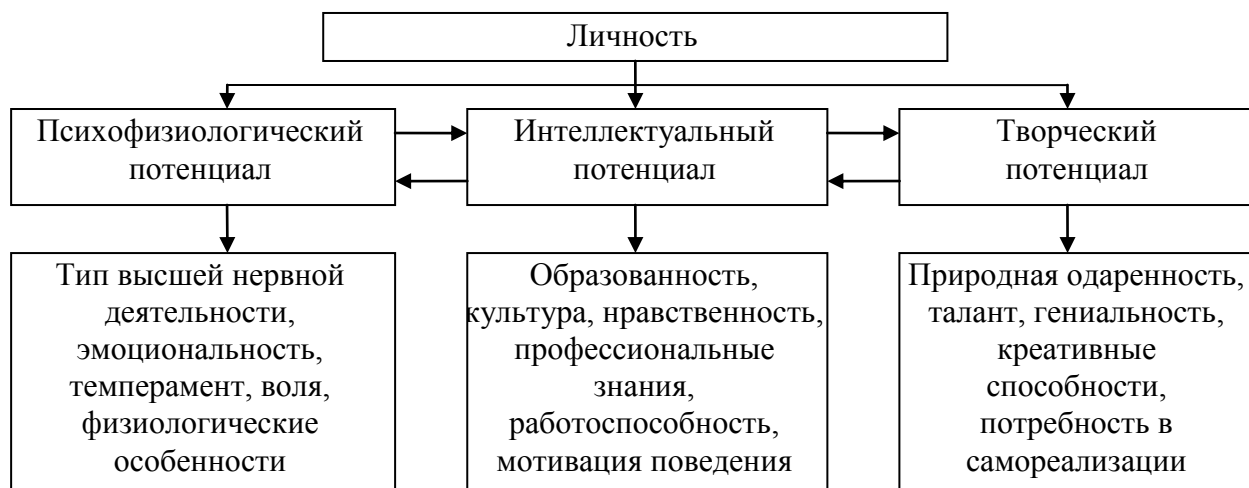


Рис. 12. Индивидуальный потенциал человека

Над своим умственным развитием человек трудится с рождения до того времени, когда осознает, что он все познал и жизнь уже не может удивить его ничем. Незаурядная личность учится всю жизнь, до глубокой старости. С годами этические, нравственные вопросы начинают оттеснять все другие, более приземленные, хотя и этические проблемы становятся особенно важными именно в личном, индивидуальном плане, так как зависимость человека от окружающего мира в старости постоянно усиливается.

Условно личность можно представить совокупностью четырех зон: открытой, скрытой, "слепой" и неведомой.

**Открытая зона** – та часть внутреннего мира человека, которая видна всем и хорошо известна самому человеку. По ней можно судить о свойствах, индивидуальных особенностях человека. Именно эта зона составляет "имидж", репутацию, по ней судят о человеке, и всегда эта зона находится под особым контролем личности. **"Слепая"** зона закрыта для человека, но открыта окружающим. Всегда мы удивляемся своему голосу, если слышим его в записи. **Третья зона** представляет ту часть внутреннего мира человека, которая хорошо известна ему (с ее слабостями и даже пороками), но закрыта для других людей. И **четвертая зона** неведома никому, это фрейдистский мир подсознательного, инстинктивного.

Прежде всего, обычно человека интересуют методы самоусовершенствования. Для личности – постоянный, объективный самоанализ, целенаправленное сравнение своего поведения с критериями совести, чести, достоинства, самооценка адекватности поступков своим целям и возможностям, создание собственной системы ценностей, определение понятий добро – зло, хорошо – плохо. Самовоспитание – целенаправленный процесс по развитию лучших, социально ценных свойств личности и категорическое запрещение самому себе дурных поступков и даже помыслов.

Наиболее простым, но весьма эффективным способом стимуляции деятельности личности является метод положительного подкрепления. Он неосознанно применяется

в повседневной жизни постоянно: мать, радуясь хорошему поступку ребенка, говорит ему "Ах, ты мой молодец", начальник, желая подчеркнуть достижение сотрудника, благодарит его, уступившему место в автобусе говорят "спасибо" и т.д. И каждый раз слова благодарности, пожатие руки, внимание, премия, орден являются реакцией на хороший поступок, подкрепляют и этим стимулируют деятельность человека.

Лучший способ положительного подкрепления при удаче, верном решении, творческой находке – сделать то, что понравится самому себе и другим, подкрепить радость свершения своим одобрением.

Значительно упрощает трудовой ритм жизни, делает его более четким и емким **метод разумного самопринуждения**, который вырабатывает у человека привычку, а потом и потребность выполнять неизбежное сразу, в разумные и продуманные, оптимальные сроки (относится это и к работе над корреспонденцией, и к составлению ежемесячного отчета, и ко многим другим неизбежным, рутинным, часто обременительным делам).

**Метод самоанализа** позволяет провести достоверную инвентаризацию своих физиологических данных, учет субъективных особенностей интеллектуального и морального потенциала, избежать идеализации, "эффекта ореола". Думающий, анализирующий человек имеет чувствительные внутренние весы, называемые совестью и измеряющие правомерность и этичность не только его поступков, но и даже тайных помыслов. Совершив дурной поступок, не следует скорее изгонять его из своей памяти, нет, пусть угрызения совести будут мучительны, пусть сожаление и раскаяние будут глубоко прочувствованы, только таким путем можно запретить себе делать дурное. Владеющие этим методом самовоспитания никогда не позволят себе упиваться собственным красноречием, хамить окружающим, глумиться над подчиненным, помыкать слабым и зависимым.

Дополнительно к природной системе ограничений (сон, небольшая емкость памяти, кратковременное хранение в ней информации и т.п.) разработаны различные методики, позволяющие защитить психику человека от негативных воздействий окружающей среды. **Методы защитных блокировок психики** человека от перегрузок выбираются и осваиваются человеком индивидуально. Чаще всего в результате тренировок достигается способность переключать свои мысли на другие темы, на радостные события прошлого, вновь переживать светлые, мажорные сюжеты рассказов друзей.

В периоды тяжелых потрясений и переживаний многим людям заметное облегчение приносит молитва, обращение верующего к божеству за поддержкой и помощью. Несправедливость, тяжелое материальное и семейное положение, отсутствие духовной поддержки и взаимопонимания, безысходность, разочарование в окружающих людях заставляют обращаться к высшим силам и просить у них покровительства, поддержки, а иногда и чуда. Несомненно, что искренний, объективный и честный анализ ситуации, обдумывание и сопоставление фактов, поведения окружающих, всегда сопровождающие молитву, и, главное, вера в помощь Творца приносят заметное облегчение, самоочищение и помощь страждущему.

Путь к нравственному психологическому самосовершенствованию, к сознательному управлению бессознательным проходит через пять основных этапов, пять принципов Леви: чего человек хочет добиться (принцип цели), полная уверенность в том, что поставленные цели будут достигнуты, спокойная уверенность в своих возможностях, далее – успех обязательно придет через какое-то время и убежденность в том, что все необходимое для успеха заложено в самом человеке.

Аутогенная тренировка состоит из комплекса упражнений, мысленного повторения ряда формул самовнушения, что позволяет достигнуть состояния внутреннего психического успокоения и расслабления опорно-двигательного аппарата. Ежедневные десятиминутные упражнения – надежное средство борьбы с нервными расстройствами, утомлением, бессонницей. Перечень и правила выполнения упражнений можно легко найти в обширной литературе по аутотренингу.

Принципиально иной подход к развитию возможностей интеллекта и психической деятельности личности наметился в самое последнее время. Один из крупнейших теоретиков мира, американский ученый Стив Хокинг, настаивает на неотвратимой неизбежности симбиоза человека и компьютера, о начале новой эры в истории человечества – эры техногенной цивилизации. Его выводы о неизбежности создания новой концепции будущей культуры доказываются не только математически, но и его собственным опытом: С. Хокинг, парализованный и прикованный к своему инвалидному креслу, с помощью компьютера и сети Интернет давно уже эффективно работает в своем виртуальном мире и демонстрирует удивительные возможности "искусственного суперчеловека".

### **9.3. Характеристика и условия использования способов и методов воздействия.**

Различают четыре основных способа управленческого воздействия: *убеждение, внушение, заражение, подражание.*

Под *убеждением* понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

*Убеждение* представляет собой воздействие на собеседника с целью изменить его отношение к чему-либо, когда он придерживается иного мнения. Важно, чтобы это изменение отношения изменило и поступки человека.

Совершенство убеждающего воздействия проявляется в том, чтобы оппонент не столько сделал то, что ему рекомендуют, сколько захотел это сделать. Из этого следует, что цель убеждения состоит в том, чтобы трансформировать свое собственное желание в желание убеждаемого это сделать. Однако для того чтобы собеседник захотел сделать то, чего хотите вы, необходимо сначала достичь с ним взаимопонимания, без которого невозможно будет склонить его к своей точке зрения.

Важнейшими формами понимания являются следующие:

- узнавание – умение отнести предмет, явление или отношение к какой-либо группе или категории;
- выявление причины – выявление мотивов поведения людей, то есть того, что побуждает их к деятельности;
- определение следствий – то есть причинно-следственных связей между явлениями или процессами;
- выявление устройства – какого-либо предмета или явления, его внутренней структуры и строения (анализ).

*Технология убеждения* включает следующие операции:

- ◆ информирование – рассказ, живое и образное изложение информации с целью сообщения собеседнику фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям;
- ◆ разъяснение (инструктивное, повествующее, рассуждающее и проблемное);
- ◆ доказательство – при убеждении строится по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания; будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются собеседником как правильные;
- ◆ опровержение – обладает той же природой, что и доказательство, доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую; в психологическом же плане в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и формированием новых установок.

Под **внушением** понимается способ психологического воздействия, преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике и содержит готовые выводы.

К основным особенностям процесса внушения относят следующие:

- с возрастом и увеличением социального опыта, эффективность внушения снижается;
- в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим самочувствием;
- решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя.

**Проведению эффективного внушения способствуют:**

- информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;
- сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;
- блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);
- положительные ожидания и установки;
- жесткая категоричность заявлений и требований;
- повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;
- особая эмоциональность сообщения.

Воздействуя на эмоции и чувства человека, воздействуют и на его ум, волю и поведение. Воспринимая внушаемые мысли или идеи, человек ослабляет свою контрольно-регулятивную функцию поведения. В этом и состоит особое «коварство» этого вида психологического воздействия. В деловых контактах между людьми вербальные внушения все более и более становятся необходимым элементом взаимодействия.

Приемы внушения должны быть направлены на снижение активности понимания, осмысления и оценки происходящего. Это связано с тем, что внушение основано на слабой осознанности и достаточно низкой критичности восприятия сообщаемой информации. Чтобы эффект внушения был очевидным, необходимо демонстрировать высокую уверенность в правдивости сказанного, в истинности сообщаемой информации. Твердость заявлений с демонстрацией открытости и правдивости обычно приводит к успеху – окружающие начинают действительно верить говорящему.

Правила речевого внушения:

- сила внушения существенно зависит от яркости ключевых образных слов «яблоко спелое, сочное, румяное, сладкое» или: «яблоко мелкое, зеленое, червивое, кислое»;
- передавая какую-либо информацию, крайне важно передать и свое особое эмоционально-чувственное отношение к ней.
- сила внушения значительно повысится, если избегать слов «нет» и «не».
- для повышения силы внушения необходимо полнее использовать возможности речевой динамики: мягкость и сила голоса, выразительность пауз, интонационное выделение отдельных слов, неожиданное выделение отдельных звуко сочетаний и др.

Рекомендации по совершенствованию психологических возможностей речевой динамики:

1. С целью внушения желательно использовать мягкие и доброжелательные интонации.
2. Менеджеру необходимо интонационно понижать голос в конце главной фразы.
3. После ключевых фраз желательно делать выразительные паузы.
4. Крайне нежелательно говорить на одной ноте.
5. Особое внимание следует уделять темпу речи.
6. Более предпочтительным для внушения считается баритональный тембр голоса.
7. Эффективнее используйте многообразие звуко сочетаний.

Под **заражением** понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно – от уровня их самосознания. Потенциально всякий индивид подвержен действию механизма заражения, вся проблема – в конституциональных особенностях психики каждого, т.е., каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная сфера может одержать вверх над рациональной.

Чем выше уровень развития общества, тем критичнее отношение индивидов к силам, автоматически увлекающим их на путь стихийных эмоциональных переживаний, тем, следовательно, слабее действие механизма заражения.

Под **подражанием** понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения.

**Подражание** как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

- подражание идет от внутреннего к внешнему (т.е. внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние; духу религии подражают раньше, чем обрядам);
- низшие по социальной лестнице подражают высшим (деревня – городу, жители маленьких городов – жителям столицы и др.);
- чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания, тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания.

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей,

интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психологического воздействия. Знание этой типологии позволяет найти правильный ключ к деловому разговору, а самое главное – дает рекомендации, как себя вести с таким собеседником.

Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят: приказ, распоряжение, указание, инструктаж, рекомендацию, призыв, беседу.

Кроме рассмотренных способов воздействия на личность, используют следующие известные методы.

### **Метод Сократа**

Метод Сократа по ведению диалога базируется на умении так строить логическую цепь умозаключений, чтобы оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога, т. е. отвечать "да, да, да" на каждой позиции логического построения Сократа. В основе метода Сократа находится физиология человека. Оппонент, подготовленный к спору и настроенный весьма настороженно, даже агрессивно, соглашаясь в начале диалога с совершенно очевидными мыслями, успокаивается, его возбуждение падает, сердцебиение приходит в норму, его воля ослабевает, как и способность спорить с очевидными на первый взгляд истинами. В итоге искусно составленная логическая концепция побеждает, даже если итоговые выводы были абсурдны.

Главная ценность метода Сократа – в четком понимании цели, математически точно построенной логической цепи умозаключений и доводов, умении заставить оппонента уйти с позиций конфронтации, спора и в итоге добиться поставленной цели. Решающую роль в изучении и понимании практической ценности метода Сократа играют тренинг и методы деловых игр в виде бесед с оппонентом. Беседа должна начинаться с простых и ясных вопросов, на которые собеседник будет вынужден отвечать утвердительно, затем логично и ненавязчиво следует подвести его к согласию и к спорному заключению. Эта эффектная демонстрация метода убедительно доказывает важность понимания конечной цели любого диалога, необходимости заранее продуманной системы логических доводов и умения заставить оппонента с самого начала соглашаться с выдвигаемыми аргументами. Если цель беседы – убедить оппонента в вашей правоте, добиться взаимопонимания, то разговор следует начинать с той мысли, которая будет не только понятна слушателю, но и приятна ему. И если собеседник согласится с первыми вашими мыслями, то управлять дальнейшим ходом беседы (логическая цепь этой беседы должна быть тщательно продумана!) будет несравненно проще. Важно хорошо знать желания и потребности собеседника и уметь апеллировать к ним. Важно не только уметь начать разговор, но и мастерски его завершить.

### **Метод трех раундов**

Модель ведения диалога чаще всего строится из трех частей:

- короткое изложение сути проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами руководителя и вызывая его положительные реакции;
- выдвижение нескольких альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув в том числе и свой, желанный:

- когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант – лучший, нужно согласиться с ним.

Если необходимо добиться выполнения важных, но непопулярных в коллективе мероприятий можно провести совещание с руководителями структурных подразделений, можно подготовить соответствующий приказ и обязать коллектив выполнять необходимые мероприятия, но скрытых оппозиционных настроений, а может быть, и прямой критики в свой адрес руководителю не избежать. Но можно пойти и иным путем: пригласить двух-трех ведущих специалистов, к мнению которых особенно прислушивается коллектив, и поручить им, опытным и уважаемым профессионалам в четко обозначенный срок подготовить вариант решения возникшей проблемы. Важно согласиться с оценками специалистов важности проблемы и предварительными вариантами ее решения. Собравшись вновь, выслушав и в основном одобрив предложения специалистов, ненавязчиво внести свои принципиальные коррективы (в этом случае второй раунд с производственной точки зрения особо сложен, но убедить двух-трех человек всегда проще, чем весь коллектив). И, наконец, третий раунд: проводится совещание, на котором возглавляющий группу специалист докладывает о разработанных мероприятиях и после обсуждения и критики руководитель соглашается с его мнением.

### **Метод Штирлица**

Суть "метода Штирлица" заключается в том, чтобы во время приватного разговора или на совещании ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть" ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Ведь чаще всего вам важно добиться своей цели, а не тешить авторское самолюбие! Этот метод хорошо знают опытные чиновники: часто разумное, на ваш взгляд, или выгодное для вас управленческое решение лучше не предлагать напрямую руководству, а подготовить его среди других пунктов плана работ. В результате такой нехитрой бюрократической игры вы вскоре получите утвержденный план работ, в котором будет строгое предписание подготовить в такой-то срок нужное вам решение.

Если же вы уверены, что ваша идея чрезвычайно хороша, революционна и вы не в состоянии удержаться от соблазна заявить о своем авторстве, то расплата будет неминуемой. Когда ценой значительных усилий, тщательной подготовки вы с блеском доложите на важном, авторитетном совещании основное содержание своего предложения и если даже это предложение будет принято, то скрытое сопротивление при его внедрении со стороны коллег и своего непосредственного начальства вам гарантировано, а вы приобретете репутацию "умника", самонадеянно считающего, что знает больше других. Трудно рассчитывать, что с такой репутацией будут приняты другие, не менее разумные ваши предложения, а служебное продвижение может весьма затормозиться.

### **Метод "лягушка в сметане"**

Все стороны жизни общества – от социально-производственной деятельности до семейных отношений – являются ареной непрекращающихся настойчивых поисков,

импровизаций, случайностей, ошибок и находок, ведь человек обязан искать способы адаптации к изменяющейся среде.

Здесь уместно вспомнить притчу о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной. Одна из них, считая положение безнадежным, прекратила борьбу и погибла. Другая продолжала бороться до конца, она пыталась выпрыгнуть из кувшина, отчаянно работала лапками, сбила из сметаны масло и в итоге смогла выбраться на волю. Этот поучительный рассказ об упорстве и победе лягушки дал название одному из методов арсенала искусства управления: нет безвыходных ситуаций, человек обязан искать выход из самых сложных ситуаций и бороться до конца.

Метод "лягушка в сметане" применяется при необходимости поиска нестандартного решения под названием "мозговой штурм" или "метод мозговой атаки". Метод стимулирует интуицию, нетривиальный взгляд на ситуацию, коллективное творчество. Суть его в следующем: созывается совещание компетентных специалистов, знакомых с проблемой, и предлагается высказывать любые идеи, способствующие решению поставленной задачи. Специально запрещается всякая критика выдвигаемых идей, так как цель совещания не качество, а количество выдвигаемых предложений. Неразумные идеи легко исключаются последующим разбором, поскольку компетентную критику получить проще, чем плодотворное творчество. Результат работы такой группы оказывается чаще более плодотворным, чем размышления над проблемой тех же специалистов, работающих порознь, вследствие того, что идея одного может вызвать разумные ассоциации у другого.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие и назначение методов воздействия.
2. Характеристика индивидуального потенциала человека.
3. Содержание методов самовоспитания.
4. Технология убеждения.
5. Особенности и факторы внушения.
6. Использование подражания другой личности.

### **Список литературы**

#### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.

2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.

3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

#### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.
2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.
3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.
4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.
5. **Герчицова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчицова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.
8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.
9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.
10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.
11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

**в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы  
Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](http://www.yunitedata.ru), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>
2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.
3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](http://www.epronbooks.ru), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>.

## Лекция 10. СЛОЖНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ МЕНЕДЖЕРОМ

### 10.1. Решение – как мыслительный процесс менеджера.

В своей жизни человек постоянно принимает различные решения. Их последствия могут сказаться на будущем самого человека и, возможно, на будущем некоторых людей из его ближайшего окружения. Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях, поэтому руководитель всегда несет моральную, а довольно часто и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Исходя из этого, можно дать более полное определение управленческого решения. *Управленческое решение* – это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

При рассмотрении управленческого решения как мыслительного процесса необходимо выделить основные характеристики мышления, к которым относятся:

- *глубина мышления*, характеризующая умение видеть не лежащие на поверхности причинно-следственные связи;
- *широта мышления*, характеризующая умение видеть многообразие происходящих в организации и за ее пределами явлений в их взаимосвязи, не увлекаясь рассмотрением какой-то одной проблемы;
- *гибкость мышления*, характеризующая умение отступать от привычных, стереотипных решений, не позволять устоявшимся традициям управлять своим поведением;
- *быстрота мышления*, характеризующая время, проходящее от момента возникновения проблемы до момента принятия индивидуального решения.

Сами решения, с точки зрения мыслительной деятельности, можно разделить на интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, и рациональные решения.

*Интуитивные решения* – это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все «за» и «против», а зачастую даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. Восемьдесят процентов менеджеров высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформализованную информацию и интуицию, но при этом следует учитывать, что верные интуитивные решения зачастую принимаются менеджерами, имеющими богатый опыт практической работы, т. е. базой интуиции является неосознанно накопленная и обработанная информация.

*Решения, основанные на суждениях*, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и зачастую выбирает ту альтернативу, которая принесла успех в прошлом, или схожую с ней.

Решения, основанные на суждениях, имеют два безусловных достоинства:

- для их принятия необходима только голова руководителя и, соответственно, они являются дешевыми и не требуют больших временных затрат;
- руководитель оказывается в состоянии объяснить, почему принимается именно данное решение, т. е. здесь еще присутствует момент обучения персонала.

Вместе с тем решения, основанные на суждениях, имеют три очевидных недостатка.

- Решения основаны на здравом смысле руководителя, который не всегда объективен.
- Необходимость использования предшествующего опыта делает такой способ обоснования решений неприменимым в принципиально новых ситуациях.
- Использование предшествующего опыта может быть сконцентрировано в фразе: «Мы всегда так делали!», что смещает решение в направлениях, знакомых руководителю. Из-за этого он может упустить новую альтернативу, которая могла бы стать более эффективной, чем знакомые варианты.

В зависимости от концентрации внимания руководителя на формировании альтернатив (гипотез) или их проверке можно выделить:

- *уравновешенные решения*, когда руководитель уделяет одинаковое внимание формированию альтернатив, оценке их позитивных и негативных последствий, осуществляет доработку альтернатив, если это необходимо, и затем приступает к реализации решения;
- *импульсивные решения*, когда руководитель занимается выработкой и реализацией гипотез, мало заботясь об их проверке;
- *инертные решения*, при которых основное внимание руководителя сконцентрировано на проверке альтернатив и их доработке до момента, когда не остается сомнений в их успешной реализации;
- *рискованные решения*, которые напоминают импульсивные, но отличаются от них тем, что руководитель начинает заниматься проверкой альтернатив, когда сталкивается с проблемами при реализации решений;
- *осторожные решения*, отличающиеся от инертных тем, что при анализе альтернатив основное внимание руководитель уделяет возможным негативным последствиям.

**Рациональные решения** обосновываются объективным аналитическим процессом и формализованными методами. Чем сложнее и масштабнее принимаемое решение и чем для большего числа людей важны его последствия, тем важнее становятся его научная обоснованность и тем менее допустимы при его принятии чисто волевые моменты.

## 10.2. Организация выработки, принятия и реализации решений.

Рассматривая управленческое решение как протекающий во времени процесс, в нем можно выделять три основных этапа (рис. 13): подготовка решения, принятие решения, исполнение решения.

Каждый из этих этапов представляет собой последовательность процедур, а каждая процедура – последовательность операций.

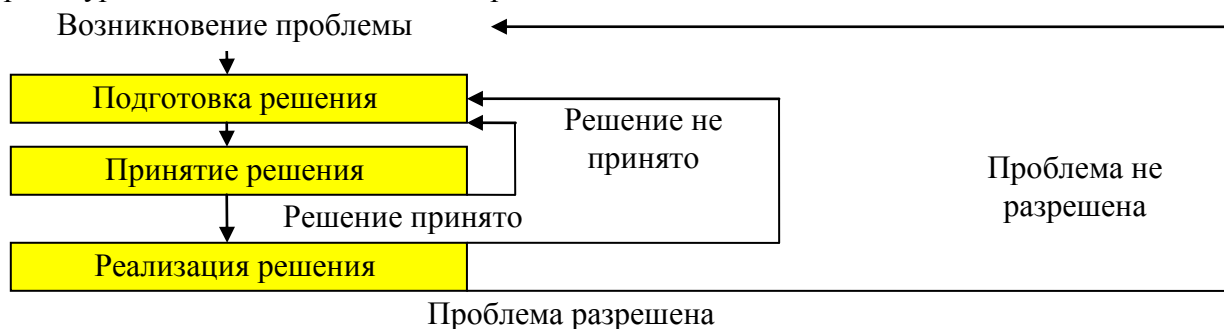


Рис. 13. Этапы управленческого решения

*Этап подготовки решения* включает в себя следующие процедуры (рис. 14): выявление сущности проблемы, формирование критериев принятия решения, определение перечня альтернатив.

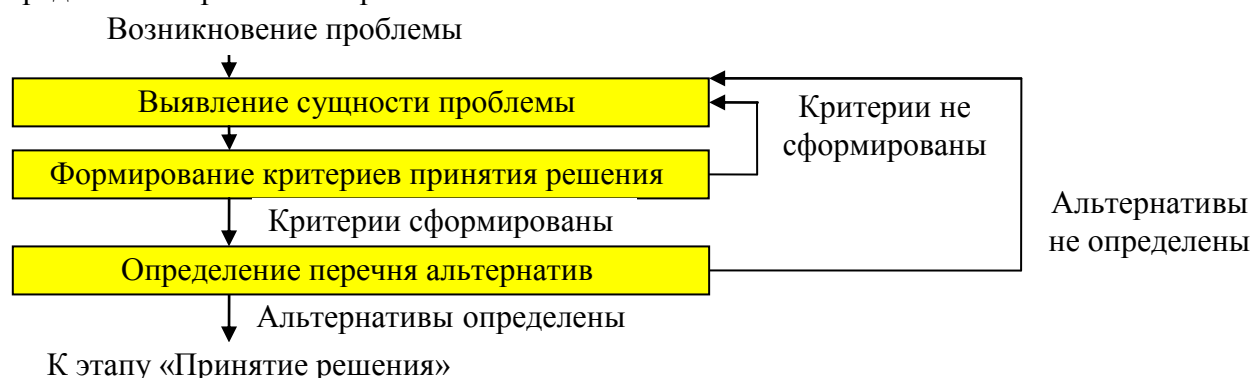


Рис. 14. Этап «Подготовка решения»

При выявлении сущности проблемы выполняются следующие операции.

1. Определение объективности существования проблемы и установление того, что проблема рассматривается на соответствующем уровне компетенции.
2. Определение степени новизны проблемной ситуации. Это необходимо для выявления возможности использования предшествующего опыта и имеющихся в наличии у ЛПР методов выработки обоснования решений.
3. Выяснение причин возникновения проблемы. Для этого проводится анализ внешней и внутренней среды организации. Это можно сделать как формальными, так и неформальными методами, краткая характеристика которых приведена при рассмотрении функции анализа.

Исследования показывают, что только в 66 % сообщений об изменениях объекта управления содержится проблемная информация. Из всего множества проблем руководитель реагирует только на 85 % из них, 9 % проблем руководитель просто не узнает, т. е. не оценивает ситуацию как проблемную, а о еще 6 % он забывает, поскольку откладывает их решение на потом.

4. Выявление взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими проблемами. Это необходимо для установления причинно-следственных связей между проблемами, поскольку в социально-экономических системах практически не бывает локальных проблем.

Процедура формирования критериев принятия решения и возможных ограничений необходима потому, что действительность, с которой сталкивается руководитель, всегда накладывает некоторые ограничения на его деятельность. Для реализации любого решения необходимы ресурсы, которых у организации может и не быть. Внешняя среда, в которой функционирует организация, всегда сужает пространство возможных альтернатив, например, посредством законов или принятых норм обращения с персоналом.

По этим причинам вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны, т. е. должны удовлетворять существующим ограничениям. Помимо этого, еще до выработки альтернатив руководителю необходимо определить те стандарты, по которым он в дальнейшем будет оценивать альтернативы. Эти стандарты называются критериями принятия решения, или показателями эффективности.

*Определение перечня альтернатив.* В идеальном случае чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более эффективное решение. Вместе с тем, во-первых, на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов, во-вторых, большое количество альтернатив может привести к путанице.

При разработке альтернатив необходимо учитывать следующие аспекты.

- Количество вырабатываемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение.
- Важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения и затратами на его выработку.
- Отделение генерации идей от их оценки.

*Этап принятия решения* включает в себя следующие процедуры: оценка альтернатив, экспериментальная проверка альтернатив, выбор единственной альтернативы (рис. 15).

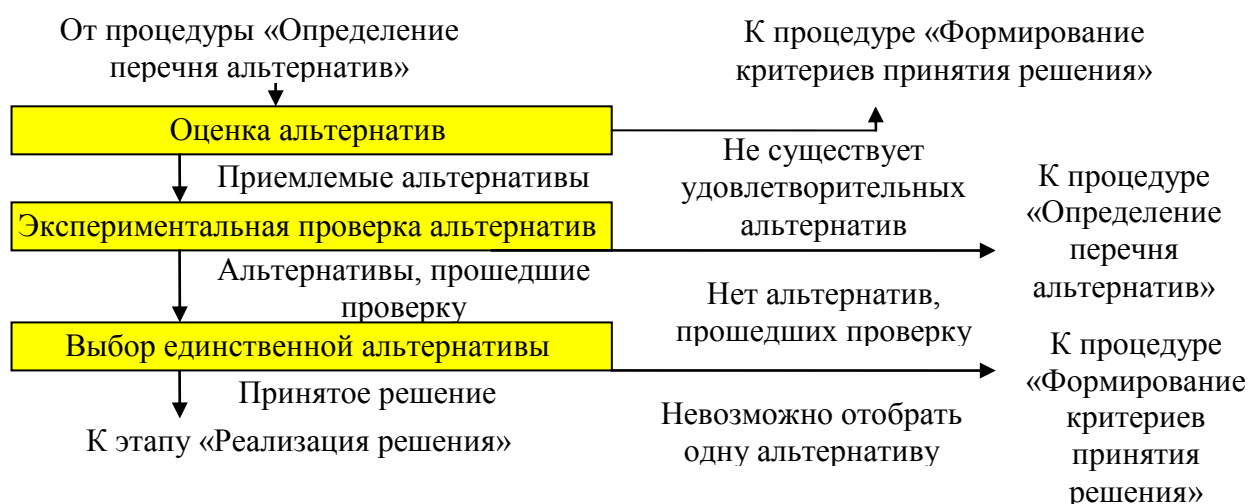


Рис. 15. Этап «Принятие решения»

При выполнении процедуры *оценки альтернатив* определяются достоинства и недостатки каждой идеи по заданным критериям принятия решения. Определенными затруднениями, которые могут возникнуть при выполнении этой процедуры, являются:

- недостаточность критериев оценки для выбора единственной альтернативы, т. е. находятся несколько альтернатив, удовлетворяющих заданным критериям;
- имеющиеся альтернативы мало сравнимы между собой.

Процедура *экспериментальной проверки альтернатив* всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна.

*Выбор единственной альтернативы* по своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких-либо трудностей.

Суть *последовательного ранжирования* заключается в установлении отношений предпочтения между альтернативами. Достоинством последовательного ранжирования как метода является простота осуществления процедур. Недостатком ранжирования является сложность упорядочения более 7 – 8 альтернатив и практическая невозможность работать более чем с 15 альтернативами. Если число альтернатив столь велико, то используется метод попарного ранжирования.

Суть *парного ранжирования* может быть представлена в виде следующего алгоритма:

- Каждая альтернатива последовательно сравнивается со всеми остальными. Результатом сравнения двух альтернатив является одно из трех отношений предпочтения.
- В зависимости от результатов сравнения определяются величины решения.
- Полученные величины заносятся в таблицу.
- Выбор альтернативы с наибольшим рангом.

Хотя для менеджера идеально принятие оптимального решения, на практике многие из них удовлетворяются приемлемым решением.

*Этап реализации решения* включает в себя процедуры (рис. 16) организации исполнения решения, контроля исполнения решения, анализа исполнения решения.

*Организация исполнения* решения должна удовлетворять двум основным требованиям:

- 1) возможности своевременного обнаружения и нейтрализации помех, возникающих под воздействием внешней среды и из-за несогласованности действий исполнителей;
- 2) возможности корректировки решения, если в ходе его реализации возникают непредвиденные обстоятельства.

От процедуры «Выбор единственной альтернативы»



Рис. 16. Этап «Исполнение решения»

В процедуре организации исполнения решения можно выделить следующие операции:

- структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения, и их конкретизация в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, конкретного работника);
- разработка планов достижения целей;
- определение исполнителей планов и закрепление за ними необходимых ресурсов,
- доведение решения до исполнителей и определение коммуникаций между ними.

При доведении решения до исполнителей необходимо соблюдать следующие условия:

1. о принятом решении и плане его реализации должны быть осведомлены все исполнители данного решения;

- каждый исполнитель должен быть осведомлен не только о своей деятельности по реализации решения, но и том, каким образом эта деятельность согласовывается и увязывается с деятельностью других исполнителей;
- исполнители должны знать своих руководителей при реализации данного решения и порядок рассмотрения возможных вопросов;
- должны быть определены должностные лица в аппарате управления, которые выступают в роли своеобразных «накопителей информации» о ходе реализации решения, а каждый из исполнителей должен знать сроки и порядок предоставления этой информации.

Необходимость *контроля* исполнения решения обусловлена не столько безответственностью исполнителей при отсутствии контроля, сколько тем, что в процессе реализации решения могут возникать новые проблемы, требующие новых решений, а своевременное их выявление возможно только на основе эффективной системы контроля.

Сущность контроля состоит в определении фактических значений контролируемых показателей и их сравнении со значениями, предусмотренными принятым решением. Целью контроля является выяснение причин отклонений для корректировки выполняемого решения или принятия иных решений. Целесообразно накопление результатов контроля в виде информационной базы, что дает возможность учитывать выявленные недостатки при принятии других решений.

Корректировка выполняемого или принятие нового решения, отменяющего выполняемое, могут иметь как позитивные, так и негативные последствия, поэтому как проведение корректировки, так и отказ от нее сопряжены для руководителя с некоторыми психологическими трудностями и требуют от него определенного мужества и гибкости.

Технология контроля исполнения решений должна быть достаточно простой, что обеспечивает ее экономичность и оперативность.

*Анализ* выполнения заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. Анализ должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования и реализации решения, используемые при этом методы. Особое внимание должно быть уделено позитивным моментам, отмечены исполнители, достигшие успехов в работе, но при этом нельзя обходить и негативные моменты.

Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, но вместе с тем служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы неминуемо ведет к возникновению другой.

### **10.3. Роль менеджера в контроле и корректировке решений.**

В процессе подготовки и принятия решения участвуют три основных типа работников: системные аналитики, собственно руководители, а также эксперты, привлекаемые для решения отдельных вопросов по определенным проблемам, в тех случаях, когда системные аналитики не в состоянии в процессе выработки решения самостоятельно ответить на возникающие вопросы.

Основную работу по выработке решения осуществляют *системные аналитики*, которые должны владеть в полном объеме современными методами анализа; руководители должны владеть системным подходом к принятию решений и иметь

общее представление о методах и средствах, используемых в процессе подготовки и принятия решения.

В принятии решений руководитель выполняет основную роль. Он принимает решения на основе своих предпочтений и несет за них ответственность. В процессе принятия решения можно выделить следующие основные **функции руководителя**:

- управляет процессом выработки решения, организывает данный процесс, привлекает нужных специалистов, обеспечивает их работу требуемыми ресурсами, определяет сроки принятия решения, контролирует их работу.
- выдвигает задачу для решения, участвует в ее конкретизации и выборе оценочных критериев. Умение правильно определить и поставить задачу в чрезвычайно сложной и противоречивой ситуации является существенной обязанностью руководителя, главной творческой частью его работы.
- выполняет сложную работу по самому принятию решения.
- организует выполнение решения, управляя работами на этапе реализации принятого решения.
- принимает участие в процессе принятия решения по отдельным вопросам выработки решения как специалист, эксперт.

Вовлечение руководителей в аналитическое исследование проблем является важным фактором успеха. Участие руководителя в формировании критериев, определении и ранжировании целей решающим образом сказывается на внедрении результатов. В 80% случаев разработки, выполненные с привлечением руководителей, находят практическое применение. Это в 2 раза превышает значение показателя внедрения разработок без их участия.

Руководитель должен принимать решения, опираясь на точные, проверенные данные, на детально проработанные системными аналитиками варианты, в многообразии которых оптимальный вариант редко можно обнаружить с первого взгляда. А интуиция руководителя используется лишь в дополнение, но не как замена результатов, подготовленных системными аналитиками. Системные аналитики рассматривают принятие решения как самостоятельный процесс, для руководителей же принятие решения является лишь частью всего процесса управления, где необходимо учитывать и объективные, и субъективные факторы, влияющие на решение проблемы.

Руководитель выбирает единственный вариант решения из предлагаемых системными аналитиками. Он должен вовремя потребовать от системных аналитиков данные анализа, пусть даже неполные. Не принятое вовремя решение – более грубая, чреватая более тяжкими последствиями ошибка, чем решение, принятое, но содержащее какие-либо погрешности.

Решение является непосредственным продуктом труда руководителя любого уровня и ранга. Функции подготовки, принятия и реализации решений лежат в основе многих организационно – процедурных схем, положений и должностных инструкций, определяющих содержание деятельности отдельных организаций и их персонала. Рациональное использование труда ЛПР и системных аналитиков оказывает решающее влияние на эффективность принимаемых управленческих решений.

***В процедуре контроля есть три чётко различимых этапа:***

- 1) выработка стандартов и критериев, что позволяет руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что нужно, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?» Существенно важно, чтобы менеджеры ясно осознавали, что в данной

конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

- 2) Сопоставление с эталонами, стандартами и критериями фактических результатов деятельности организации. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом, он принимает важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передачи информации и её оценке. Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она, то есть адекватно ли описано исследуемое явление и существенно необходимо принятие решения.

- 3) Принятие необходимых корректирующих действий. Осуществляется после вынесения оценки. Менеджер должен выбрать одну из трёх линий поведения:

- ничего не предпринимать. Если сопоставление фактических результатов с плановыми говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать.
- устранить отклонения. Понять причины отклонения и добиться возвращения предприятия к правильному образцу действий. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, не эффективна.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Важно подчеркнуть, что причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов.

Менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющиеся отношения к данной проблеме внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, а поможет их разрешить пересмотреть стандарты.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Повседневный, последовательный, глубокий контроль за работой каждого сотрудника предприятия и всей команды в целом является важной функцией менеджера. Без налаженного контроля невозможно добиться скоординированных действий коллектива в реализации миссии предприятия и ее перспективной программы, организации четкого взаимодействия всех работников.

Менеджер должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличить вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в

системе контроля. Менеджеры не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо.

При разработке мер контроля менеджер должен принять во внимание мотивацию. Если менеджер хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, он должен справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности.

Управленческая деятельность эффективна лишь в том случае, если выполнение принятого решения своевременно контролируется для установления правильности, законности и целесообразности проводимых мероприятий.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Характеристика решения как мыслительного процесса.
2. Классификация решений как мыслительной деятельности.
3. Классификация решений в зависимости от концентрации внимания руководителя.
4. Организация разработки решения.
5. Организация принятия решения.
6. Организация реализации решения.
7. Функции руководителя в принятии решений.
8. Этапы контроля решения.
9. Оценка реализации решения.

### **Список литературы**

#### **а) основная литература (библиотека СГАУ)**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.

2. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: [ИНФРА-М](#), 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.

3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

#### **б) дополнительная литература**

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.

2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.

3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.

4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.

5. **Герчи́кова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчи́кова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.

7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.

8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.

9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикста, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.

10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.

11. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, **З. П. Румянцевой**. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

#### **в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

##### **Rambler, Yandex, Google:**

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: [ЮНИТИ-ДАНА](#), 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>

2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.

3. **Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс] М.: [ИНФРА-М](#), 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа: <http://www.efronbooks.ru/ru/katalog/boo>.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### а) основная литература

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0.
3. **Кукушкина, В.В.** Введение в специальность менеджмент / В.В. Кукушкина.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 252 с. ISBN: 978-5-16-004168-1.
3. **Пудич, В.С.** Введение в специальность менеджмент / В.С. Пудич.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 319 с. ISBN: 5-238-00585-7.

### б) дополнительная литература

1. **Адизес, И. К.** Управляя изменениями [Комплект]: научное издание / И. К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-459-01183-8.
2. **Бланшар, К** Лидерство: к вершинам успеха: научное издание / К. Бланшар. - СПб.: Питер, 2011. - 368 с.: ил. - (Теория менеджмента). - Пер. с англ. – ISBN 978-5-4237-0239-7.
3. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2007. – 153 с. ISBN 978-5-16-003454-6.
4. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8.
5. **Герчикова, И. Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО) / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
6. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. / Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
7. **Друкер, П.** Практика менеджмента / Пер. с англ.: Учеб. Пособие / П. Друкер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 400 с. ISBN: 5-8459-0085-9.
8. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0.
9. **Кравченко, А. И.** История менеджмента: учебное пособие для ВУЗов. – 5-е изд. / А. И. Кравченко. – М.: Академический Проект: Трикта, 2009. – 560с. ISBN 5-8291-0064-9.
10. **Максименко, Г. Б.** Менеджмент: Учебное пособие / Г. Б. Максименко. – 2-е изд. – М.: «Дашков и К», 2009. ISBN 978-5-91131-976-2.
11. **Тейлор, Ф. У.** Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 2001. – 104 с. ISBN 978-5-8461-1163-5.
12. Управление организацией: Учебник. Под ред. **А. Г. Поршнева**, З. П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с. ISBN 5-16-001391-1.

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы Rambler, Yandex, Google:

1. **Алексеевский, В.С.** Введение в специальность менеджмент организации / В.С. Алексеевский, Э.М. Коротков.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 159 с. ISBN: 5-238-00700-0. Режим доступа: <http://www.iglib.ru/book/preview/E5F0250>
2. **Иваницкая, И.И.** Введение в специальность [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»: самост. учеб. электрон. изд. И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>.

- 3. Кукушкина, В. В.** Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс]  
М.: ИНФРА-М, 2013. ISBN: 9785160041681. Режим доступа:  
<http://www.epronbooks.ru/ru/katalog/boo>.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Лекция 1. Содержание управленческой деятельности</b> .....	4
1. Роль функций менеджмента в деятельности руководителей.....	4
2. Эффективность деятельности и менеджмента.....	8
3. Значение методов управления.....	10
Вопросы для самоконтроля.....	11
Список литературы.....	11
<b>Лекция 2. Характеристика деятельности, функций и ролей менеджера</b> .....	12
1. Менеджер, его основные функции и роли.....	12
2. Требования, предъявляемые к менеджеру.....	16
3. Структура деятельности менеджера.....	17
Вопросы для самоконтроля.....	18
Список литературы.....	18
<b>Лекция 3. Формирование и развитие личных качеств менеджера</b> .....	19
1. Особенности труда менеджера.....	19
2. Характеристика необходимых качеств руководителя.....	23
Вопросы для самоконтроля.....	26
Список литературы.....	26
<b>Лекция 4: Неповторимость личности менеджера</b> .....	27
1. Основные типы руководителей.....	27
2. Основные типы подчиненных.....	29
3. Неповторимость личности в приоритетах потребностей, этике и этикете.....	31
Вопросы для самоконтроля.....	35
Список литературы.....	35
<b>Лекция. Определение и реализация миссии, целей и задач организации</b> .....	36
1. Процесс определения миссии организации.....	36
2. Формирование иерархии целей и требований к ним.....	37
3. Подходы к постановке задач стратегического развития.....	42
Вопросы для самоконтроля.....	44
Список литературы.....	44
<b>Лекция 6. Управление, руководство, лидерство, власть</b> .....	45
1. Трудовой коллектив и личность как объекты управления.....	45
2. Социально-психологический статус члена коллектива.....	47
3. Условия использования руководства, лидерства, власти.....	49
4. Особенности труда руководителя.....	51
Вопросы для самоконтроля.....	53
Список литературы.....	53
<b>Лекция 7. Формирование и использование менеджером стиля руководства</b> .....	54
1. Понятие и характеристика стилей руководства.....	54
2. Ситуационная модель Ф. Фидлера.....	56
3. Зрелость персонала и стиль руководства.....	57
Вопросы для самоконтроля.....	61
Список литературы.....	61
<b>Лекция 8. Проблемы и формы делового общения менеджера</b> .....	62
1. Ораторское искусство и культура речи.....	62
2. Современные тенденции развития риторики.....	64

3. Условия и особенности использование форм делового общения.....	65
4. Проявление интереса к людям.....	68
Вопросы для самоконтроля.....	70
Список литературы.....	70
<b>Лекция 9. Методы воздействия на личность.....</b>	<b>71</b>
1. Универсальность методов воздействия.....	71
2. Методы самовоспитания.....	71
3. Характеристика и условия использования способов и методов воздействия.....	74
Вопросы для самоконтроля.....	79
Список литературы.....	79
<b>Лекция 10. Сложность принятия решений менеджером.....</b>	<b>80</b>
1. Решение – как мыслительный процесс менеджера.....	80
2. Организация выработки, принятия и реализации решений.....	81
3. Роль менеджера в контроле и корректировке решений.....	85
Вопросы для самоконтроля.....	88
Список литературы.....	88
<b>Библиографический список.....</b>	<b>92</b>