

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

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Краткий курс лекций

для студентов I курса

Направление подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Профили подготовки
Производственный менеджмент агропромышленного комплекса,

Саратов 2016

УДК 62.01
ББК 65.290-2
Т26, К17

Рецензенты:

Заслуженный экономист РФ, руководитель сектора прогнозирования рынка и продовольствия ГНУ «Поволжский научно-исследовательский институт экономики и организации АПК», кандидат экономических наук,
Белокопытова Л.Е. » ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ»,
кандидат экономических
Доцент кафедры «Маркетинг в АПК наук
Минеева Л.Н.

Основы менеджмента: краткий курс лекций для студентов 1 курса
направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Сост.: И.В. Твердова, А.В.
Маракова // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 61 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Основы менеджмента» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам основ менеджмента, направлен на формирование у студентов знаний об основных этапах и направлениях развития менеджмента, целостной структурированной системы знаний об управлении, организационных и межличностных отношениях в социально-экономических системах.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

©Твердова И.В., Маракова А.В., 2016
©ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016

Введение.

В современных рыночных условиях хозяйствования важной составляющей качественной подготовки специалистов высшей квалификации (для национальной экономики и управления) является освоение курса «Основы менеджмента».

Данный курс лекций ориентирует обучающихся на осмысление зарубежного и отечественного опыта в области менеджмента организаций, на поиск перспективных решений в условиях современной рыночной экономики на основе научных подходов к менеджменту.

Основная цель краткого курса лекций по дисциплине «Основы менеджмента» - помочь студентам в изучении основ менеджмента, формирования необходимой научной базы для последующего эффективного изучения специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции у студентов. Краткий курс лекций учитывает государственные образовательные стандарты и охватывает основные (общие) вопросы менеджмента.

Краткий курс лекций по дисциплине «Основы менеджмента» предназначен для студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, соответствующих профилям подготовки: Производственный менеджмент агропромышленного комплекса. Он раскрывает теоретические аспекты менеджмента, сущность и содержание менеджмента, его основные базовые категории, основные исторические тенденции становления и развития науки и практики менеджмента, научные подходы к менеджменту и их интеграция, национально-культурные особенности и характеристики основных современных моделей менеджмента, особенности и перспективы развития российского менеджмента.

Курс нацелен на формирование у студентов общекультурных компетенций, связанных со способностью находить организационно-управленческие решения, учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности и готовностью нести за них ответственность.

Лекция 1

ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Предмет, принципы и методы менеджмента

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, действующего в рыночных условиях.

К основным категориям менеджмента относят:

- **объекты и субъекты менеджмента**. Объекты менеджмента разделяются по функциональным областям, т.е. финансы, персонал, сбыт, снабжение, производство, инновации и др. По виду объекта – операция, процесс, система. По уровню иерархии – организация в целом, цех, участок, рабочее место. Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило можно выделить 3 основных уровня: высший, средний и низший. Субъекты менеджмента – руководители разного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенной сфере деятельности организации.

- **виды менеджмента** – специальные области управленческой деятельности связанные с решением определенных задач. По принципу объекта различают общий и функциональный менеджмент. Общий (генеральный) менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных единиц, профцентров. Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенной сферой деятельности организации, ее звеньев, направлений (финансы, персонал, инновации, производство, экология, снабжение, маркетинг). По содержанию различают:

- **нормативный менеджмент** – предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации на рынке, формирование общих стратегических намерений.

- **стратегический менеджмент** – предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирования потенциала успеха организации, обеспечение стратегического контроля за реализацией плана.

- **оперативный менеджмент** – предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития фирмы.

Определение **целей** деятельности предприятия на ближайшую и дальнюю перспективы – главное в менеджменте. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности соответствующими ресурсами. Различают цели общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития фирмы в целом, специфические разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности.

Существуют экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты менеджмента.

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

Стратегическое управление включает:

выработку цели менеджмента;

прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов;

перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонений прогнозируемых итогов от установленной цели.

Оперативное управление заключается в деятельности по реализации вышеуказанных мер:

создание нужной структуры и обеспечение необходимыми ресурсами;

руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры.

Контроль подразумевает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

Эффективный менеджмент предполагает единство всех аспектов и стадий процесса управления.

1.2. Взаимосвязь управления и менеджмента

Менеджмент (англ. management – управление, заведование, организация) – это: практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности деятельности и увеличения прибыли; теория управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления; в современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

Понятие «менеджмент» прочно вошло в нашу обыденную жизнь и стало привычным для российской деловой жизни. Однако необходимо учитывать, что речь идет о новой философии, где действуют иные системы ценностей и приоритетов.

Русское слово «управление» и английское «менеджмент» считаются синонимами, однако в действительности их истинное содержание весьма различается. Употребляя термин «менеджмент», мы следуем установившейся в международной практике традиции, согласно которой под ним подразумевается вполне определенный круг явлений и процессов. На самом деле термин «управление» не является удовлетворительным заместителем термина «менеджмент» потому, что в последнем случае речь идет лишь об одной из форм управления, а именно об управлении социально-экономическими процессами посредством и в рамках предпринимательской структуры, акционерной компании. Причем адекватной экономической основой менеджмента является рыночный тип хозяйствования, осуществляемый на базе индустриальной организации производства или коммерции.

Таким образом, термин «менеджмент» употребляется применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других целей используются иные термины, например: government administration – государственное управление и public administration – общественное управление. В наших условиях следует употреблять термины «организация», «управление» и «администрирование». Тем не менее, государственные, общественные и иные организации также должны использовать

принципы и методы менеджмента, если хотят достичь своих целей при минимуме затрат.

С учетом изложенного термин «управление» в дальнейшем будет употребляться с определенной степенью условности, в том же значении, что и «менеджмент».

Так, целью менеджмента как науки являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива (индивидуума) путем выпуска конкурентоспособного объекта.

В то же время конечной целью менеджмента как практики эффективного управления является достижение высокой прибыльности, конкурентоспособности предприятия или иных целей путем рациональной организации производственного (торгового) процесса и развития технико-технологической базы предприятия.

Цели и задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства и коммерции. Выполненные задачи и достигнутые намеченные цели оцениваются на рынке.

Развитие теории управления, разработка экономико-математических методов позволили многие качественные решения задач дополнить или заменить точными количественными оценками или решениями, а развитие средств вычислительной техники и коммуникаций способствовало повышению эффективности управления. Многие задачи, которые ранее не могли решаться в реальном или допустимом масштабе времени из-за трудоемкости расчетов, стали повседневной реальностью.

Менеджмент как бы пронизывает всю организацию, затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко определить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также выделить его отдельные виды.

1.3. Цели и задачи менеджмента

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующих мотиваций.

Конечная **цель** менеджмента состоит в обеспечении прибыльной деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

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

В связи с этим в задачи менеджмента входят:

обеспечение автоматизации производства и подбор работников, обладающих высокой квалификацией;

стимулирование работы сотрудников путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

постоянный контроль за эффективностью деятельности предприятия, координация работы всех его подразделений;

постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым менеджментом, также относятся:

определение конкретных целей развития фирмы;

выявление приоритетности целей, очередность и последовательность их решения;

разработка стратегии развития фирмы — хозяйственных задач и путей их решения;

выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;

определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

контроль за выполнением поставленных задач.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Что такое менеджмент?
- 2) Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?
- 3) Сформулируйте основные цели менеджмента.
- 4) Назовите основные виды менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.

3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

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

2. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

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

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

5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8

6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4

Лекция 2

СУЩНОСТЬ, СИСТЕМА И ПРОЦЕСС МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Сущность и виды менеджмента

В общем виде управление представляет собой определенный тип взаимодействия двух объектов, один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления. Для этого взаимодействия характерно то, что:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия (команды управления), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления;
- объект управления получает данные импульсы и действует в соответствии с ними и с учетом сложившейся ситуации

Субъект управления – это звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Управление может осуществляться единолично менеджером, коллегиально группой руководителей или коллективно собранием акционеров.

В качестве объекта управления выступают работник, группа лиц, трудовой коллектив. Объектами управления могут быть также: ресурсы (товарные запасы, финансовые ресурсы, персонал организации), процессы (производственный, торгово-технологический, материально-техническое снабжение предприятия и т. д.), результаты (качество производимых товаров или оказываемых услуг, результаты управленческой или производственной деятельности, производительность труда, производственные или управленческие затраты и т. д.), все виды человеческой деятельности.

Выделяются следующие основные виды менеджмента: **организационный, стратегический, тактический** (текущий) и **оперативный**.

Объектом организационного менеджмента являются процессы создания организации, разработки структуры и системы управления организацией, системы осуществления управленческих функций, выработки стандартов, положений, инструкций. В результате обеспечивается нормальное функционирование организации, успешное достижение стоящих перед организацией целей. Достижение целей организации основано на стратегическом менеджменте, тактическом или текущем менеджменте и оперативном менеджменте.

Стратегический менеджмент определяет человеческий потенциал как основу организации, ориентирует организацию производства на потребности и желания потребителей, осуществляет приспособление организации к внешней среде, результатом чего является достижение перспективных целей организации. Стратегический менеджмент находится в центре внимания высшего руководства организации. Результаты стратегического менеджмента не обнаруживаются полностью в течение нескольких лет. В рамках стратегического менеджмента ставятся долгосрочные цели организации, определяются пути их достижения, обеспечивается ее будущая жизнедеятельность.

Тактический (текущий) менеджмент разрабатывается в развитие стратегии. В то время как стратегический менеджмент в основном разрабатывается на высших уровнях руководства, тактический (текущий) менеджмент вырабатывается на уровне руководства среднего звена. Перспективы тактического (текущего) менеджмента рассчитаны на меньший отрезок времени, чем стратегический менеджмент. Обычно он

охватывает годовой период. Результаты тактического (текущего) менеджмента проявляются быстро и легко соотносятся с конкретными действиями. Тактический (текущий) менеджмент связан с деятельностью, имеющей место в данное время; относится к повседневной работе. Он обеспечивает краткосрочное протекание процессов в организации, таких как маркетинговых, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производственных, финансовых, кадровых, социальных; реализацию краткосрочных планов. Краткосрочные планы составляются в организациях на период до одного года. Затем они конкретизируются на полугодие, квартал, месяц, декаду, в зависимости от производственной необходимости.

Оперативный менеджмент включает организацию и управление процессами реализации оперативных планов и диспетчеризацию. Действия осуществляются путем распределения работ, ресурсов, внесения необходимых корректировок в производственные и финансовые процессы, ход выполнения текущих заданий. Оперативный менеджмент сводится к принятию решений, способных быстро и вовремя исправить или направить ход трудовых, производственных и финансовых процессов в конкретно складывающихся в данный момент ситуациях. Тактический (текущий) и оперативный менеджмент связаны с постановкой конкретных среднесрочных и краткосрочных задач, координацией их решения с обеспечением необходимыми людскими, финансовыми, материальными, информационными ресурсами, контролем достигнутых результатов, их оценкой, анализом и осуществлением необходимых корректирующих действий.

Стратегический, тактический (текущий), оперативный менеджмент имеют такие объекты управления, как маркетинг, производство, материально-техническое снабжение, сбыт продукции, кадры, финансы, нововведения, учет и анализ хозяйственных процессов в организации (экзаунтинг).

2.2. Система менеджмента

Управление может осуществляться только в том случае, если существует реально действующая система, являющаяся органичной частью организации, которую называют системой управления.

Следует вспомнить, что система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Основные системные принципы:

- целостности свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов;
- структурности;
- взаимозависимости структуры и среды;
- иерархичности;
- множественности описания каждой системы.

Система управления представляет собой множество взаимосвязанных макроподсистем и функций, составляющих единое целое и реализующих процесс управления для достижения поставленных целей управления.

Данная система обладает соответствующей структурой, т. е. имеет определенную совокупность составляющих ее элементов, специфических взаимосвязей и взаимодействий, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства, называемые эмерджентными.

Система управления современной организацией (предприятием) должна отвечать следующим основным требованиям:

- обладать высокой гибкостью;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей соответствующих форм контроля, организации и разделения труда;
- оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия, конъюнктуры рынка;
- учитывать конкуренцию на соответствующем рынке товаров (услуг);
- учитывать требования к качеству обслуживания потребителей и выполнения договоров;
- обеспечивать высокую эффективность управления предприятием;
- способствовать развитию организации;
- обеспечивать внедрение достижений науки и передовой практики;
- обладать способностью саморегулирования, чтобы любые отклонения от нормы (по стоимости, качеству, срокам и др.) быстро фиксировались (в идеале – автоматически) и сразу же вырабатывались и предпринимались контрмеры, возвращающие систему управления в прежнее нормальное состояние.

Непременным элементом любой системы управления является связь. Связь можно определить как важный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. Единичным актом связи выступает воздействие.

Связи могут быть прямыми, обратными, вертикальными, горизонтальными и т. д.

Прямая связь – это воздействие субъекта управления на объект в виде управленческих команд, решений, рекомендаций и т. д.

Обратная связь – это информация, исходящая от объекта управления к субъекту управления. Существование обратной связи означает, что результат функционирования объекта управления определенным образом влияет на поступающие на него воздействия. Как правило, обратная связь выступает важным регулятором в системе управления.

Приведенные прямые и обратные связи относят к вертикальным. Кроме них существуют также горизонтальные связи, позволяющие реализовать неформальные отношения, способствующие передаче знаний и навыков, обеспечивающие координацию действий субъектов одного уровня по достижению системой управления поставленных перед ней целей.

Систему управления можно представить в общем, элементарном виде, состоящем из двух подсистем: управляющей (субъекта управления) и управляемой (объекта управления), а также прямых и обратных связей между ними.

Существуют разные представления о системе менеджмента современной организации. Так, О. С. Виханский и А. И. Наумов выделяют в системе управления три подсистемы. Первой подсистемой является то, что ранее было принято рассматривать как систему управления. Это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управление. Данную подсистему можно определить как единство организации, технологии и методов управления. Она называется структурно- функциональной и выступает как бы в роли «остова» системы управления.

Вторая подсистема – информационно-поведенческая. Ее основными блоками являются:

управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
интересы и поведенческие нормы участников процесса управления;
информация и коммуникации в системе управления.

Совокупность данных блоков в основном охватывает всю рассматриваемую подсистему, хотя у отдельных систем управления могут быть и дополнительные блоки, например блоки национальных интересов, национальных управленческих стереотипов и т. д. В настоящее время в связи с объективно происходящим процессом ускоренного и расширенного распространения информации резко возрастает роль данной подсистемы.

Третьей подсистемой является подсистема саморазвития системы управления. Ее появление обусловлено возникновением в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, поиск и разработка прогрессивных идей и внедрение их в практику. Эта подсистема не просто отражает указанные качества, но и способствует их воспроизводству, распространению и практическому воплощению.

Данная подсистема может быть разделена на две части: первая – ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие, вторая – обеспечивает ее развитие.

В представлении А. К. Семенова и В. И. Набокова система управления (менеджмента) современной предпринимательской организации должна включать пять подсистем:

- обеспечивающую;
- целевую;
- производственную;
- развития;
- сбытовую (рыночную).

В представлении профессора Р. А. Фатхутдинова система менеджмента организации включает четыре подсистемы: целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую.

При этом компонентами целевой подсистемы системы менеджмента организации являются: повышение качества выпускаемых товаров и услуг, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды.

Обеспечивающая подсистема системы менеджмента организации включает: методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение и правовое обеспечение.

Функциональная подсистема включает следующие компоненты: маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование.

Управляющая подсистема системы менеджмента организации включает: управление персоналом, социологию и психологию менеджмента, разработку и реализацию управленческих решений, анализ в принятии решений, прогнозирование в принятии решений.

2.3. Основные элементы управленческого процесса

Управленческий процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных актов управленческой деятельности. В управленческом процессе отражается единство управленческой и исполнительной деятельности.

Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение управленческой ситуации, т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на организацию. Ситуация характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т. п.).

К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате обработки она превращается в управленческое решение, служащее основой осуществления конкретных действий.

Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться (кто не видел груды документов на столе!). Это приводит к росту масштабов и усложнению процесса управления.

В то же время решения формируют так называемый организационный порядок, обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это полезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.

Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, — от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

2.4. Содержание управленческой деятельности и управленческие отношения

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, а поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами — предметом труда, средством труда и самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она «сырая», а поэтому не может применяться на практике. Однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, т. е. информация, исходя из которой, объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управленческого труда является, следовательно, все то, что будет способствовать осуществлению операций с информацией — от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Управленческий труд относится к категории труда умственного, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий. Одной из самых главных его характеристик умственного труда является его сложность.

Сложность управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами. Во-первых, масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, сложность управленческого труда характеризуется степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов к ним.

Наконец, в-третьих, сложность управленческого труда определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управленческий труд существует в трех основных формах: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их решений, в основном стратегического характера – управленческих, экономических, технических.

Административный труд является уделом, в основном, руководителей и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных. Этот труд осуществляется в нескольких формах: распоряжения; контроль за работой подчиненных, их поощрение или наказание; организация обмена информацией.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он охватывает такие виды деятельности как документационная; первично-счетная и учетная; коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Раскройте основные виды менеджмента.
- 2) В чем заключается сущность менеджмента?
- 3) Назовите элементы системы управления.
- 4) Понятие управленческого процесса и содержание управленческого труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.

3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

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

2. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

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

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

5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8

6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4

Лекция 3

НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Американская модель менеджмента

Американская модель управления организацией наиболее ярко отражает традиционное направление в менеджменте. Американская модель менеджмента изначально основывается на убеждении о том, что успех организации в первую очередь зависит от «рациональной организации производства, снижения издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования ресурсного потенциала организации».

В американской модели управления целью коммерческой организации является быстрое и максимальное получение прибыли. Причем организация готова быть проданной в любой момент своего функционирования, если это окажется наиболее эффективным методом повышения благосостояния и обогащения ее владельцев.

Особо важное значение в американской модели управления придается реализации частного интереса, в виду того, что он является основой достижения общего блага. Это характерное для американцев убеждение во многом объясняется историей возникновения и развития американской экономики и государства в целом. Знаменитая «американская мечта» о государстве, «в котором жизнь каждого человека будет лучше, богаче и в котором перед каждым откроются возможности, соответствующие его способностям или достижениям», вера американцев в которую не иссякает до сих пор, отражается в их действиях, направленных на достижение, как индивидуальных максимальных результатов, так и результатов компании.

Характерной национальной особенностью американской модели менеджмента является ограниченное вмешательство государства в экономику, ориентация на потребительские ценности, высокое качество жизни, а также убеждение американцев в мировом лидерстве США во всех областях деятельности современного общества, в том числе и в развитии управления.

Функциональный принцип (разделение по функциональным службам) лежит в основе формирования организационных структур в американских предприятиях. В структуре управления преобладают вертикальные коммуникации – основные информационные потоки проходят через централизованные службы и органы управления.

В американских организациях большое внимание уделяется уровню компетенции сотрудников, профессиональному выполнению ими функций, предпочтительна узкая специализация и многофункциональность персонала. В связи с этим между сотрудниками американских организаций существует жесткая конкуренция за рабочие места. Американский менеджмент поощряет и способствует быстрому развитию и продвижению работников, а его основой является формула «время - деньги».

В процессе образования и развития Соединенных Штатов состоялся *американский стиль управления*, специфическими характеристиками которого являются деловитость, организаторские способности, обеспечение компетентности персонала, постоянное совершенствование и модернизация подготовки менеджеров. Формирование американского стиля управления происходило под воздействием ряда факторов, основными из которых являются отсутствие пережитков феодализма,

большие иммиграционные потоки, следствием чего явилось освоение американских территорий честолюбивыми, энергичным, способными иммигрантами, привозившими на континент новые идеи и новации.

Отличительной особенностью американского менеджмента является индивидуальное принятие решений и индивидуальная ответственность за их реализацию. В случае принятия управленческого решения коллективно, информацией владеет весьма узкий круг сотрудников, что позволяет снизить риск использования сведений во вред компании.

3.2. Европейская модель менеджмента

Европейская модель менеджмента от американской отличается незначительно, так как США и Европа имеют достаточно близкие по своему содержанию культуры, в следствии чего, обмен достижениями между ними осуществляется с меньшими трудностями чем, например с Японией или Россией, или азиатскими странами.

Как в Европе, так и США, в экономике важную роль играет формирование и развитие малых и средних предприятий, что обуславливает в некоторой мере характерные особенности европейского менеджмента.

Одним из важнейших отличий европейской модели менеджмента от американского менеджмента является сохранение заметной доли самостоятельности дочерними компаниями даже в рамках европейских крупных концернов и компаний. Причем, их самостоятельность проявляется как в отношении производственных, так и финансовых решений и внедрения инноваций. Кроме того, проблемы управления относительно небольшими по своим масштабам предприятиями в Европе наиболее актуальны, чем в США.

Однако необходимо заметить, что одним из факторов, оказывающим прямое влияние на становление и развитие европейского менеджмента, является то, что Европа далеко не однородна. Иначе говоря, то, что характерно и абсолютно приемлемо в Португалии, может быть никогда не будет принято и не приживется в Скандинавских странах. Причина этого заключается в области культурологи европейских стран, и, касается, прежде всего, базовых направлений их культуры и менталитета (например, индивидуализм – коллективизм, склонность к рискам – осмотрительность и осторожность, гибкость – последовательность, иерархичность – верность руководителю или хозяину компании, традиции – инновации и т.д.).

Еще одна характерная черта европейского менеджмента состоит также в том, что помимо увеличения доходов акционеров (учредителей) европейских компаний важным является стремление к удовлетворенности персонала, формированию и сохранению долгосрочных, взаимовыгодных отношений с деловыми партнерами (поставщиками, клиентами и т.п.). В этом и заключаются влияние культурологических различий на протекание управленческих процессов в странах Европы.

Наиболее же ярким примером проявления культурологических расхождений европейского и американского менеджмента является *немецкая модель менеджмента*.

Исторические особенности развития Германии, ее центральное местоположение на территории Европы, ее культурные особенности оказали существенное влияние на становление и развитие менеджмента в этой стране.

К традиционным национальным отличительным чертам немцев относятся: расчетливость, скрупулезность, строгая дисциплина во всем, организованность (в т.ч. и

самоорганизованность), склонность к консенсусу и общему принятию решений, несклонность к рискам и принятию малообдуманных решений, предпочтение долгосрочного планирования деятельности.

Немецкому обществу присущи высокая стабильность, развитая инфраструктура, высокий уровень подготовки и образования персонала, высокие производительность труда, научный потенциал и производственная культура в организациях. Немцы, в отличие от американцев, не стремятся к наиболее быстрому достижению результатов, что, безусловно, положительно сказывается на всех процессах протекающих в немецких производственно-коммерческих предприятиях.

В Германии и по сей день традиционно интересы таких общественных групп как занятые, потребители, поставщики, кредиторы, превалируют над интересами акционеров. Пожалуй, **основным отличием немецкой модели менеджмента от американской** является то, что действие немецкого общества и менеджмента основывается на **принципе социальной справедливости и консенсуса**, который находит свое отражение в **модели участия в управлении (mitbestimmung)** – трехсторонней системе соглашений между правительством, работодателями и профсоюзами. Особая важность в этой модели придается долгосрочным доверительным отношениям между акционерами – собственниками капитала (теми, кто представляет капитал) и менеджерами (теми, кто управляет им). В связи с этим, можно говорить о том, что управление в Германии обуславливается институциональными факторами (слабая власть акционеров, модель участия в управлении и недостаточно гибкий рынок труда).

Характеризуя модель менеджмента в Германии необходимо отметить особенности развития персонала в немецких организациях. Особенностью карьерного роста немецких работников является то, что большинство высших менеджеров «поднялось» непосредственно на предприятиях, без межфирменного обмена специалистами, так как в управлении карьерой преобладает продвижение на высшие должности из верхних и средних уровней внутрифирменной иерархии, а сама карьера базируется на многолетнем опыте работы на своем предприятии по определенной специальности.

В отличие от американских большинство немецких компаний имеют ведущего акционера, который владеет блокирующим пакетом акций, причем нередко владельцем крупных пакетов акций является государство. В виду этого внимание менеджеров максимально сконцентрировано на достижении реальных результатов деятельности, но если стратегический инвестор не собирается в зависимости от ситуации не собирается продавать свою долю, то рост капитализации теряет свою актуальность.

К новейшим тенденциями в развитии немецкой модели менеджмента можно также отнести сильное влияние на нее американского менеджмента. Принятие практически всеми немецкими компаниями **концепции «рыночной стоимости капитала»** (характерной для американского менеджмента), **способствующей переориентации показателей компаний и управленческих задач в соответствии с интересами акционеров**, по сути, спровоцировало то, что немецкие компании все чаще стали переносить производство в слаборазвитые страны вопреки сложившейся традиции социальной ответственности и проводить нетрадиционные для них финансовые операции (скупка немецкими компаниями собственных акций с целью повышения их курсовой стоимости).

3.3. Японская модель менеджмента

Содержание японской модели менеджмента принципиально отличается от содержания менеджмента других стран. Первоочередной причиной этого отличия является исторические особенности развития, особенности национальной культуры, общественной психологии и общественно-экономического уклада страны. Кроме того, нельзя не принимать во внимание влияние на развитие, как японского менеджмента, так и японского общества в целом, таких факторов как специфика японской философии и обособленность географического положение страны. Концепция общественного поведения в Японии сводится к тому, что для большинства японцев интересы группы или общества значительно преобладают над личными интересами.

Японская модель менеджмента опирается на древнюю традицию мышления, которая заключается в достижении поставленной цели путем неукоснительного следования незыблемым моральным и социальным нормам. В связи с чем, главной задачей бизнеса в Японии является обеспечение комфорта членов и удовлетворение индивидуальных запросов, а основными критериями социального успеха признаны конкурентоспособность, равенство и справедливость, инвестиции в будущее поколение, внутренняя солидарность всех членов социума и др.

Японские методы управления по своей сути отличаются от американских и европейских методов управления. Вообще, коллективизм лежит в основе японской модели менеджмента, что обусловило повсеместное использование всех морально-психологических рычагов воздействия на личность. В отличие от США и Европы, в Японии основным объектом управления являются трудовые ресурсы, в связи с чем первоочередной целью деятельности японских менеджеров является повышение эффективности работы организации в основном за счет повышения производительности труда работников (в то время как в американском и европейском менеджменте основной целью является максимизация прибыли при наименьших усилиях). Распространена практика коллективного обсуждения вносимых предложений и коллективного принятия решений, на основе сотрудничества и компромиссов.

Японский специалист в области менеджмента Хедеки Йосихара выделяет шесть **характерных признаков японского менеджмента**:

1. *Гарантия занятости и создание обстановки доверительности* (такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров).

2. *Гласность и ценности корпорации* (когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности компании, развивается атмосфера участия и общей ответственности; управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях).

3. *Управление, основанное на информации* (сбор данных и их систематическое использование ориентированы на повышение экономической эффективности производства и качества продукции).

4. *Управление, ориентированное на качество* (одна из основных задач руководства компании – формирование и развитие комплексной системы управления качеством продукции, а также доведение принципов действия этой системы до всех сотрудников, стимулирование высокого качества труда и т.д.).

5. *Постоянное присутствие руководства на производстве* (для обеспечения тотального контроля качества продукции, быстрого и оперативного устранения затруднений, содействия решению проблем по мере их возникновения японцы

зачастую размещают управленческий персонал прямо в производственных помещениях).

6. *Поддержание чистоты и порядка* (существенными факторами высокого качества продукции, производимой японскими компаниями, являются чистота и порядок на производственных участках).

В японских организациях наиболее распространены горизонтальные коммуникации, в виду чего организации ориентированы не на стабильный и устойчивый спрос, а на динамичный спрос для обеспечения устойчивости и гибкости организации, при этом большое внимание уделяется организационной технологии. В ее основе лежит **концепция «шодзинка»**, т.е. системы регулирования объемов выпуска продукции за счет упорядочения и перераспределения рабочей силы, а также гибкости производственной линии, что позволяет изменять объемы производства в соответствии со спросом на продукцию.

Большую роль в повышении эффективности компаний играют **система «канбан»** (система оперативного обеспечения производства ресурсами «точно в срок»), **система «джидоки»** (система сплошного контроля качества на каждом рабочем месте), система постоянного поиска путей улучшения качества, **система «кайзен»** (безопасности и эффективности труда и продукции).

Персонал рассматривается как главный конкурентный фактор в японской компании. В каждой японской компании действует единое убеждение: необходимое условие достижения стратегических целей организации заключается в постоянном развитии человеческих ресурсов организации.

Реализация стратегических целей и приоритетов развития персонала осуществляется с помощью знаменитой **японской системы пожизненного найма**, при которой работники присутствуют в одной компании с момента первого выхода на рынок труда и до момента выхода на пенсию. В рамках системы пожизненного найма сложилась особая **система определения фиксированного предельного возраста работающего и схема роста заработной платы в соответствии со стажем работы и возрастом**. Также в японских компаниях карьерный рост сотрудников находится в жесткой зависимости от стажа работы и возраста.

Основополагающими факторами действия этой системы являются командный дух, искреннее человеческое участие, справедливое распределение прибыли среди сотрудников и посвящение работниками большей части личного времени участию в социально полезной деятельности и образованию. Причем система непрерывного обучения, подготовки и переподготовки затрагивает каждого сотрудника организации без исключения с первого и до последнего дня их занятости.

Основным недостатком японского менеджмента является то, что компания бывает порой не в состоянии обеспечить скорейшее продвижение по служебной лестнице более компетентных перспективных сотрудников и не всегда труд талантливых сотрудников оплачивается по достоинству согласно возрасту и стажу. Кроме того, зачастую сотрудникам компании при возникновении необходимости трудно бывает поменять работу.

Для большинства ученых, занимающихся исследованием моделей менеджмента разных стран, **характерное и принципиальное отличие японской и американской моделей менеджмента** заключается в том, что в японских компаниях организацию всех процессов, протекающих в ней приспособляют под человека, тогда как в американских фирмах, напротив, определение задач и взаимодействий, регламентация

функций, должностных обязанностей и прав задолго предшествуют найму работников, иными словами людей приспособливают к системе.

3.4. Особенности современного российского менеджмента

На становление и развитие российской системы оказали влияние национальные, исторические и социальные особенности страны, ее географическое положение. Россия возникла и по сей день находится в географической области взаимодействия восточных и западных культур, философских и религиозных моделей мироустройства. За время своего существования Россия переживала подчас коренные исторические и социальные преобразования, которые оказали огромное влияние на формирование и развитие системы управления в ней.

Основной и решающий поворот в историческом развитии России, начавшийся в середине 80-х гг. XX в., определил необходимость новой концепции экономического развития нашей страны и обусловил объективные условия формирования новой отечественной парадигмы менеджмента, отличающейся от других классических школ, так как в России за все время ее существования сложилась своя собственная система государственного и хозяйственного управления. Изменения в этой системе были продиктованы переходом страны от централизованно управляемого социалистического хозяйства к экономике рыночного типа.

В итоге многочисленных реформ был создан частный бизнес и появился новый социальный слой – собственников. Однако в России на тот момент практически отсутствовали опыт и традиции управления частным предприятием, так как отечественные руководители не обладали необходимыми знаниями и навыками управления организациями в условиях рыночной экономики, зачастую их видение в отношении управляемого объекта расходилось с реалиями. Формирование собственной модели менеджмента тормозилось существенным отставанием России от Запада в области теории и практики менеджмента.

В настоящее время *развитие российского менеджмента происходит по следующим направлениям:*

- 1. применение западных методов управления;*
- 2. разработка собственной российской теории менеджмента и технологии управления.*

Так, для российских предприятий остаются актуальными проблемы регламентации функций, формирования и рационализации структур и процессов управления, формирования и развития кадрового потенциала организации в соответствии с перспективами ее развития, наиболее актуальными стали такие направления как стратегическое планирование и стратегическое управление, управление проектами и инновациями, концепции обучающейся и саморазвивающейся организации, формирование организационной структуры, реинжиниринг, бенчмаркинг, концепция ситуационного лидерства и т.д.

Согласно результатам исследований национальных особенностей российского менеджмента, проведенных А.Н. Наумовым (по принципам методики Г. Хофстеда), к российским национальным деловым особенностям можно отнести: ориентацию российских руководителей (менеджеров) на долгосрочные цели; превалирование отношений между людьми по отношению к бизнесу; заботу о людях как основную ценность общества, а также то, что русские люди работают для того, чтобы жить, не живут, чтобы жить.

Кроме того, характерной чертой современного российского менеджмента является проблема взаимодействия владельцев и наемных менеджеров, в виду того, что владельцы капитала предприятий неохотно доверяют управление своими средствами и имуществом наемным специалистам. Возможно, одной из основных причин этого является влияние отсутствия норм и стандартов деления ответственности между владельцами капитала и ведущими менеджерами предприятий на формирование системы взаимоотношений между ними.

Таким образом, к *характерным особенностям развития современного российского менеджмента можно отнести:*

1. Недостатки нормативно-правовой базы (законам противоречат существующие подзаконные акты; налоговая политика такова, что руководство предприятий вынуждено перечислять более 50% своей прибыли на уплату налогов; существует много препятствий в получении разрешений и согласований в различных инстанциях).

2. Весьма ощутимый разрыв в доходах руководства предприятий и рядовых менеджеров, что в результате приводит к недовольству профессионалов своей заработной платой, в итоге его увольнению, в виду того, что зачастую общее руководство организации считает, что все равно найдет ему замену (даже при более низкой заработной плате).

3. К началу 2000-х гг. уровень профессионализма российских менеджеров значительно вырос, позитивной причиной чему явилась возможность для значительного числа российских граждан получать высококачественное образование по этой специальности как в ведущих российских вузах, так и за рубежом.

4. Особенности многонациональной культурной среды, общественного сознания которые невозможно и не нужно менять – как один из основных факторов влияющих на формирование российской модели менеджмента.

В настоящее время в России отсутствует единая модель менеджмента. Российский менеджмент находится на стадии становления. Его формирование происходит под влиянием мировых тенденций развития, обусловленных интернационализацией экономики.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Каковы основные положения американской модели менеджмента?
- 2) В чем состоят основные отличительные черты японского менеджмента?
- 3) Раскройте характерные черты европейской модели менеджмента.
- 4) В чем заключаются особенности и перспективы развития российского менеджмента?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.

3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

1. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
2. **Герчи́кова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчи́кова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
3. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. [Текст]/ Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
4. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст]/ А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0
5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8
6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4

Лекция 4

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Внутренняя среда организации

Совокупность внутренних элементов организации (объектов, процессов), так называемых *внутренних переменных*, придающих ей специфическое лицо, образует ее *внутреннюю среду организации*.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если не обеспечивает необходимого функционирования организации.

При переходе к рыночной экономике должно происходить изменение внутренней среды организации, адаптация ее к рынку.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность, *сочетание следующих основных составляющих*:

- *Структура организации* отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

- *Технология*, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента. Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся достаточно сложными и значимыми, так как их решение может привести к серьезным и весьма положительным в перспективе последствиям для организации. В то же время они могут привести к негативным процессам во внутренней жизни организации, разрушить ее организационную структуру, демотивировать работников.

- *Кадры* являются основой любой организации. Без людей нет организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу этого люди в организации являются для менеджмента «предметом номер один».

- *Организационная культура*, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде.

4.2. Внешняя среда организации

Организация в условиях рыночных отношений является открытой системой, способной взаимодействовать с окружающей ее внешней средой в различных аспектах – информационном, вещественном и т. д.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее жизнедеятельности, внутреннего потенциала на

должном уровне. При этом организация, в свою очередь, в качестве компенсации за это должна отдавать результаты своей деятельности во внешнюю среду. Таким образом, организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. Как только рвутся связи с ней, организация погибает. Взаимодействие организации с внешней средой обеспечивает возможность существования, жизнедеятельность организации, внутренний потенциал на должном уровне, а также ее устойчивость, т. е. способность устранять возникающие отклонения и достигать поставленных целей после оказываемых на нее возмущающих воздействий.

Организация должна получать из внешней среды необходимое оптимальное количество качественной информации. Стремление не тратить много сил и средств на сбор и обработку информации таит в себе опасность неполного учета важных индикаторов развития, а это, в свою очередь, ограничивает возможности своевременного решения проблем в области политики организации. Чрезмерное же количество информации вызывает увеличение затрат на получение информации, создает трудности в ее обработке.

Факторы внешней среды оказывают влияние на все элементы и процессы внутри организаций, в то же время они в значительной мере релевантны по отношению к операциям организаций. Все факторы можно разделить на две основные группы.

Первую составляют факторы общего внешнего окружения (макроокружения) организаций, которые не связаны непосредственно с конкретной организацией. Влияние этих факторов является более или менее одинаковым для многих организаций. Основные из таких факторов:

- состояние экономики государства;
- социокультурные факторы;
- природно-географические условия;
- законодательная система;
- кредитно-финансовая политика;
- уровень развития техники и технологий;
- мировой рынок и т. д.

Ко второй группе относятся факторы непосредственного (делового) окружения организаций, которые непосредственно связаны, взаимодействуют с ними. Это:

- потребители;
- конкуренты;
- поставщики;
- деловые партнеры;
- органы системы государственного регулирования;
- источники «силового давления» на организации;
- профсоюзы и т. д.

Влияние факторов внешней среды на деятельность организаций весьма сложно, неоднозначно и изменчиво. Причем указанные факторы находятся в состоянии тесного взаимовлияния, изменение в одном из них приводит к изменениям в других.

В современных российских условиях внешняя среда организаций – хозяйствующих субъектов в целом характеризуется прежде всего следующим:

- непредсказуемостью;
- быстрыми изменениями;
- значительной неопределенностью;
- сложной структурой;
- некоторой агрессивностью.

4.3. Анализ и оценка деловой 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.

Изучение деловой среды организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ **покупателей** как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей *составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией*. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт

в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ **поставщиков** направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

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

Анализ **рынка рабочей силы** направлен на то, чтобы *выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения своих задач кадрами*. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Охарактеризуйте основные составляющие внутренней и внешней среды организации.
- 2) Раскройте роль внешней среды организации с точки зрения ее ресурсного обеспечения?
- 3) Охарактеризуйте деловую среду организации?
- 4) Раскройте методы адаптации организации к изменениям внешней среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

1. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
2. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
3. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. [Текст]/ Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
4. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст]/ А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0
5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8
6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4

Лекция 5

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Классификация методов менеджмента

Методы управления – это способы, приемы, средства воздействия на управляемый объект для достижения целей организации.

Различают методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный процесс воздействия на объект управления; методами процесса управления выполняются лишь отдельные работы. Различают также методы прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные. При использовании методов прямого воздействия предполагается получить непосредственный результат воздействия; методами косвенного воздействия создаются условия для достижения высоких результатов. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления.

По характеру воздействия на поведение работников выделяют три основных класса методов достижения целей: экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические.

Экономическое воздействие основано на использовании экономических, главным образом, материальных интересов.

Экономические методы управления – это совокупность мер, обеспечивающих рациональное использование экономических законов в хозяйственной деятельности, ориентирующих сельскохозяйственные предприятия и их работников в нужном для общества направлении посредством экономических рычагов и стимулов.

В систему экономических методов управления производством включают: планирование, коммерческий (хозяйственный) расчет, материальное стимулирование, систему ценообразования, кредитование, анализ хозяйственной деятельности и др.

Система экономических методов управления многообразна, включает такие экономические рычаги, как планирование (стратегическое, индикативное, текущее, перспективное) и прогнозирование, стимулирование, ценообразование, финансово-кредитная система, налоги, страхование, лизинг и т. д.

Важнейшим инструментом управления производственной деятельностью являются **организационно-распорядительные (административные) методы воздействия**. С их помощью осуществляются регулирующие функции государства, координируются экономические интересы участников различных уровней воспроизводственного процесса.

Организационно-распорядительные методы управления разделяют на две группы: организационного и оперативно-распорядительного воздействия.

Организационные методы связаны с постоянным совершенствованием механизма и структуры управления и основаны на использовании административных актов и норм, направленных на формирование устойчивых организационных отношений. Они обеспечивают взаимодействие всех элементов системы управления, ее стабильность.

В зависимости от степени жесткости выделяют три вида организационного воздействия: регламентирование, нормирование, инструктирование.

Регламентирование – жесткий вид воздействия, исходящий из единой системы управления в стране.

Нормирование – это воздействие путем разработки, доведения до исполнителя норм и нормативов, с помощью которых достигается пропорциональность элементов производства и труда, согласованность действий, сравнимость условий и результатов деятельности людей, контроль за количеством и качеством труда

Инструктирование – это разработка и доведение до исполнителя свода правил его поведения или перечня наставлений методического характера. По характеру действия оно делится на регламентирующее, которое предписывает безусловное выполнение (инструкции по технике безопасности), и методическое, позволяющее исполнителю самому разрабатывать решения или производить действия, но по определенной методике.

Оперативно-распорядительное воздействие состоит в регулировании и устранении проблем, возникающих в ходе производства, то есть выражает динамику процесса управления. Оно дополняет, конкретизирует и доводит до исполнения организационное воздействие.

Распорядительное воздействие осуществляется в форме приказов, распоряжений, постановлений общего собрания и собрания уполномоченных, постановлений, в процессе проведения планерок и совещаний.

Предпосылками для успешного выполнения приказов, постановлений и распоряжений являются их обоснованность, своевременность принятия и доведения до исполнителей, определение ответственных за исполнение.

Социально-психологические методы управления. Социально-психологическое воздействие строится на базе духовных стимулов, а также моральных интересов, учитывающих общественное мнение о работнике, наличие у него чувств товарищества, взаимопомощи, сознательности.

Данные методы менеджмента в своей совокупности предназначены для создания и поддержания таких внутри организационных условий, при которых работники, во-первых, стремятся к повышению собственной результативности и результативности организации, во-вторых, имели бы все возможности для саморазвития в выбранных ими самими направлениях.

Среди социально-психологических методов управления можно выделить социологические исследования, соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение; методы планирования и развития карьеры сотрудников.

Однако используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т.е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы.

5.2. Инструментарий менеджмента организации

Для эффективного управления в социальной сфере знаний методологического и мировоззренческого характера, и даже высокого уровня развития эмоциональной, интеллектуальной, волевой сфер, высоких нравственных качеств, так же как и профессиональных знаний и навыков в области деятельности организации, человеку все же недостаточно. Необходимо владеть еще особым инструментарием управления, к которому можно отнести: миссию организации и цели управления, факторы, методы и функции управления.

В общем случае цель – то, что представляется в сознании человека и ожидается в результате определенным образом направленных действий людей. В контексте

менеджмента организации особый интерес представляют миссия организации, ее цели, а также цели управления организацией.

Миссия организации – это ее общая (генеральная) цель, смысл существования и предназначение организации. В составе миссии организации могут быть отражены причины ее возникновения, общественные потребности, которые она призвана удовлетворить, важнейшие принципы ее деятельности.

На основе миссии и с учетом текущего состояния организации, характеристик окружающей среды определяются цели функционирования организации. Цели организации представляют собой состояния и показатели деятельности организации, которые являются для нее желательными, на достижение которых направлена ее деятельность.

Цель управления организацией есть идеальное представление о тех его результатах, которые рассматриваются руководителем как ожидаемые и желаемые. Цель играет роль организующего и мобилизующего фактора, она во многом определяет все аспекты управления – формы и методы, средства, структуры, процессы и, конечно, результаты управления. Цели управления материализуются в результате совместных усилий, прилагаемых руководителем и его подчиненными.

Определение целей управления организацией обусловлено в значительной мере факторами управления, т.е. теми условиями, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации и вызывают необходимость принятия управленческих решений. В качестве фактора управления могут выступать процесс, явление, событие в различных сферах человеческой жизни и деятельности, которые оказывают влияние на деятельность организации.

Принято различать следующие виды факторов управления организацией: общие и частные; внешние и внутренние; объективные и субъективные; прямого и косвенного воздействия.

5.3. Организационно-методическое и нормативно-правовое обеспечение менеджмента

Нормативно-методическое обеспечение системы менеджмента – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам менеджмента организации. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе менеджмента организации.

Ответственность за обеспечение системы менеджмента нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации

Правовое обеспечение системы менеджмента состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты менеджмента с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы менеджмента – это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы менеджмента включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы менеджмента и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Вопросы для самоконтроля

1. На чем основываются экономические методы управления?
2. На чем основываются социально-психологические методы управления?
3. Что такое методы управления?
4. На чем основываются административные методы управления?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент: учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

1. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
2. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
3. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. [Текст]/ Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
4. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст]/ А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0
5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8
6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4.

Лекция № 6

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ ГРУПП В ОРГАНИЗАЦИИ. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

6.1. Сущность и основные параметры трудовой группы

Совместный труд людей, неминуемо приводит к их вступлению во взаимодействие. Однако, случайные эпизодические взаимодействия, не объединенные единой целью, не создают группового объединения людей. Группа возникает только в том случае, когда существуют достаточно устойчивые взаимодействия и действуют внутренние механизмы их поддержания и регулирования. Характер, интенсивность и повод взаимодействия определяют характер групп. В свою очередь, часть взаимодействий является результатом управления и отражает организационные и управленческие отношения. Но существуют взаимодействия, которые находятся вне формальных отношений. Таким образом, любая группа предполагает формальные и неформальные взаимодействия.

Объединение людей в группы происходит не только для выполнения определенной работы, получения общего результата и индивидуального вознаграждения. Образование группы предполагает также формирование среды самоутверждения и самопознания человека, среды общения, обретения социальной принадлежности, ощущения защиты и поддержки. Исходя из вышеприведенного определения, группу можно рассматривать как объективную потребность человека в коммуникациях.

Исследования формирования и развития малых групп условно можно разделить на несколько этапов, в результате чего трактовка малой группы неоднократно обновлялась.

Первый этап, связывают с исследованиями, проводимыми в США в 20-е гг. XXв., в ходе которых выяснялся вопрос: «Действует ли индивид в одиночку лучше, чем в присутствии других, или, напротив, факт присутствия других стимулирует эффективность деятельности каждого?». При этом предметом исследования являлся факт одновременного действия членов группы, а не их взаимодействие. Результаты исследования таких «контактных» групп показали, что в присутствии других людей возрастает скорость, но ухудшается качество действий индивида.

Результатом второго этапа исследований явился переход от изучения контактных групп к изучению взаимодействия индивидов в малой группе. В ряде исследований было выяснено, что при условии совместной деятельности в группе те же самые проблемы решаются более терпимо, лояльно и корректно, чем при их индивидуальном решении (особенно на ранних стадиях совместного решения задач группа совершает меньше ошибок и показывает более высокую скорость их решения).

На третьем этапе исследования малых групп начали выявляться не только влияние группы на отдельных ее членов, но и были определены *характеристики группы*: ее структура, типы взаимодействия членов в группе; сложились подходы к описанию общей жизнедеятельности в группы. Кроме того, по мере результативности исследований, продолжали формироваться и совершенствоваться методы измерения различных групповых характеристик.

В соответствии с моделью Джорджа Хоманса, *любая группа существует в трех различных средах: физической, социокультурной, технологической*. Эти окружения формируют деятельность и взаимодействия внутри группы. В свою очередь

деятельность и взаимодействия способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Три перечисленных среды окружения получили общее название «внешней среды», поскольку члены группы вольны в ее выборе. Что же касается деятельности, взаимодействия и установок, они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодействуют друг с другом, тем относятся друг к другу все более положительно. И, наоборот, чем положительнее отношения, тем интенсивнее взаимодействия.

Однако, задав начальные условия существованию группы, внешняя среда влияет на происходящее в группе все в меньшей степени, так как появляется то, что можно назвать «внутренней средой», включающей групповые взаимодействия, групповые нормы, способы взаимодействия в совместной деятельности.

С учетом того, что внешняя и внутренняя среды находятся в определенном взаимодействии, изменение технологических и управленческих процессов приводит к определенным изменениям и последствиям внутри группы, в следствии чего новые способы совместной работы со временем могут быть превращены в новые технологии.

Психология группы – это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимодовлетворения потребностей его членов. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т.д.

Характеризуя содержание отношений между членами рабочей группы можно выделить следующие **сферы этих групповых отношений**:

1. **Профессиональная сфера** предполагает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

2. **Ценностно-мировоззренческая сфера** подразумевает взаимоотношения между личностными и корпоративными ценностями, нравственными нормами и установками в социальной группе.

3. **Сфера межличностных отношений** предполагает реализацию потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенностью своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Кроме того, важной **качественной характеристикой рабочей группы** является ее **профессиональная зрелость**, которая характеризуется прочными связями между ее членами, установлением общих ценностных ориентаций, благоприятных неформальных отношений. При наличии этой характеристики возникающие личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, формируются устойчивые традиции. У сотрудников появляется возможность раскрытия творческого потенциала, повышается мотивация к решению поставленных задач.

Основными **факторами, характеризующими уровень зрелости рабочей группы**, способность продуктивно функционировать, являются:

- **технологические факторы** (особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т.д.);
- **экономические факторы** (формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.);

- *организационные факторы* (прежде всего, характер отношений в системе руководитель-подчиненный);
- ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость работников (соотношение ценностей, норм и правил поведения членов группы, совместимость личностных характеристик).

Таким образом, любая рабочая группа представляет собой сложный социальный и профессиональный организм, способный к саморегуляции, обладающий наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. *Но помимо этого рабочей группе присущ ряд черт, характерных для организации:*

- распределение функций между сотрудниками, закрепленное во внутриорганизационных правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, определенный порядок соподчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций.

6.2. Установление взаимодействий в трудовых группах. Групповая динамика

Взаимодействия в группе между людьми имеют динамичный характер. Причем, динамика взаимодействия в группе определяется не только изменениями состава группы, что вполне естественно в процессах формирования и развития организации, но и по причинам изменения человека, его ожиданий, интересов, ценностей, его успехов и неудач.

Необходимо различать характер формального и неформального взаимодействия в трудовых группах.

Формальные взаимодействия в группе характеризуются обязанностями и ответственностью, регламентами и нормативами, отраженными в организационных положениях, на которые опирается менеджер в реализации своих полномочий.

В основе неформальных взаимодействий лежат человеческие чувства и проявления, а именно, симпатии, увлечения, опасения, уважение, слухи, зависть. Эти взаимодействия проявляются в виде социального контроля, сопротивления переменам, негативного лидерства.

Таким образом, в организации имеет место образование формальных и неформальных группы.

Формальными группами называются группы, которые создаются руководством в целях эффективной организации производственного процесса. Их функцией является выполнение конкретных задач и целей организации. Эти группы представляют организационную структуру. В организации существуют 3-ри основных типа формальных групп:

- группа руководителей, которая состоит из руководителей и их формальных заместителей;
- производственная группа – это люди, выполняющие совместную работу, сотрудники подразделений управления и производственных подразделений;
- комитеты, команды – группы внутри организации, которым делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. В комитете подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий.

Неформальной группой является группа спонтанно образованная группа людей, вступают в регулярные взаимоотношения для достижения целей. Эти цели являются причиной существования организации.

Основными причинами образования неформальных групп является:

- *чувство принадлежности к группе* (являясь членами группы, люди в большей степени чувствуют себя в безопасности, чем в одиночестве);
- *взаимопомощь* (бытует мнение, что работник должен без стеснения обращаться за помощью к руководителю, но в практической деятельности групп люди охотнее прибегают к помощи коллег);
- *взаимные симпатии*. (часто люди стремятся объединиться с теми, кому они симпатизируют).

Согласно исследованиям М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури к характеристикам неформальной группы относятся:

- *социальный контроль*. Все неформальные группы осуществляют неформальный контроль (установление норм, эталонов приемлемого и неприемлемого поведения). Эти нормы могут не соответствовать формальным нормам;
- *сопротивление переменам*. Перемены могут нести угрозу для существования неформальной группы (реорганизация, внедрение новых информационных технологий и т.д.). Люди создают неформальные группы для совместной выработки методов сопротивления переменам;
- *наличие неформального лидера*. Формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных (на время переданных по тем или иным причинам) полномочий, неформальный лидер опирается на признание группы. Неформальный лидер имеет две важнейшие функции: помогать группе в достижении ее целей и укреплять ее существование (Ю.В. Кузнецов).

Неформальные группы имеют много отточек соприкосновения с формальными группами, но нельзя не принимать во внимание и их существенные различия, которые заключаются в том, что формальная группа формируется сознательно и проектируется менеджерами с использованием специально разработанных методов, неформальная же группа возникает в результате социального взаимодействия.

Менеджера всегда заботит стояние взаимодействий в группе, так как они во многом определяют эффективность управления, в них находит свое проявление функционирование механизма управления. В работе каждого члена трудовой группы неформальные взаимодействия могут играть большую роль, чем формальные. В связи с этим логичен вопрос: можно ли и нужно ли управлять динамикой группового поведения? Ответ: да, для получения должного эффекта от формального управления менеджеру необходимо целенаправленно влиять на формирование неформальных взаимодействий, контролировать их развитие.

Важной задачей для эффективного управления рабочей группой является создание благоприятного социально-психологического климата.

Под социально-психологическим климатом понимается система морально-этических связей между членами коллектива, возникающих по поводу производственной деятельности.

На уровень социально-психологического климата в рабочей группе оказывают влияние разнообразные факторы – например, численность коллектива, уровень образования, возраст работников, количественно соотношение мужчин и женщин и ряд других. Важной является оценка уровня социально-психологического климата, сложившегося в рабочей группе. Его можно оценить количественно, таким оценочным показателем может являться количество конфликтных ситуаций. Существует зависимость количества конфликтных ситуаций от численности коллектива.

Можно отметить следующие **методы повышения эффективности работы групп**:

- формирование оптимального размера группы с учетом всех характеристик;
- формирование оптимального состава группы – профессионального и возрастного;
- разработка групповых норм;
- создание групповой сплоченности;
- минимизация конфликтности в группе;
- формирование статуса и определение роли каждого члена группы.

6.3. Управление конфликтами в трудовой группе

Взаимодействия в группе могут носить конфликтный характер. **Конфликт** представляет собой столкновение противоположных мнений или точек зрения на одну и ту же проблему.

Даже в случае возникновения конфликта между двумя членами в группе, он приводит к деформации всех взаимодействий в ней. **Источники конфликтов** весьма разнообразны. Прежде всего, они кроются в самих людях, в разнообразии их позиций, привычек, приоритетов, интересов. Но зачастую причиной конфликта являются недостатки формальной организации трудовых групп, поведение менеджеров, неритмичная и нерационально распределенная работа, внедрение инноваций в организации.

Конфликт всегда ставит человека перед проблемой выбора варианта поведения в той или иной ситуации. Возможен конфликт, когда приходится выбирать из хорошего лучшее. Это несложные конфликты, которые, как правило, успешно разрешаются.

Возможны конфликты, когда приходится выбирать как говорится «из двух зол меньшее». Такие конфликты уже более сложные и выбор в таком конфликте не всегда оказывается надежным, не всегда ведет к его разрешению. При этом велика вероятность затяжного разрешения такого конфликта.

Есть разрешения конфликтов, предполагающие выбор из «хорошего» или «плохого хорошего».

На практике оценка конфликта, определение его причин и источников, выбор путей решения бывают гораздо сложнее, чем в теоретическом его обосновании.

Оценить плюсы и минусы вариантов поведения в конфликте оказывается на практике совсем непросто. Часто при разрешении конфликта у человека срабатывает интуиция. Поэтому при необходимо аналитически подходить к определению причин конфликтов и конструктивному их разрешению. Так как каждого человека различно в зависимости от того, является ли он непосредственным участником конфликта или конфликтная ситуация лишь опосредованно затрагивает его.

По типу конфликты можно разделить на явные и неявные (скрытыми), острые или мягкие, взрывные или вялотекущие, индивидуальные и групповые, локальные или общие, разрешимые в рамках полномочий менеджера и требующие кардинальных мер.

Кроме того, выделяют **внутриличностные и межличностные конфликты**. В первом случае конфликт предполагает определенное состояние внутренней структуры отдельной личности, характеризующееся противоборством ее элементов.

Для межличностного же конфликта характерно столкновение между людьми.

В зависимости от масштабов организации и численности и структуры персонала возможно возникновение межгрупповых конфликтов и конфликтов культур.

Межгрупповые конфликты возникают между различными группами в организации, при чем как формальными, так и неформальными.

Конфликт культур возникает в том случае, когда отдельный индивид со своими ценностями, индивидуальными нормами поведения, жизненными представлениями не может вписаться в организацию с уже сформировавшейся корпоративной культурой.

Однако необходимо заметить, что разделение конфликтов на типы и виды нельзя считать абсолютным. Оно достаточно условно, так как в зависимости от изменения ситуации конфликты одного уровня могут переходить в конфликты другого уровня. Поэтому, без понимания типа конфликта, без детального изучения его на всех уровнях этого процесса невозможно его эффективное и успешное разрешение.

Вообще взаимодействия в группе не могут быть абсолютно гармоничными, потому что не может быть абсолютного единства взглядов и интересов, увлечений и ценностей, характеров и образования. Возможность и вероятность конфликтов заложена в сущности самого человека. И это нельзя оценивать отрицательно. Надо уметь разрешать конфликты.

В практике управления группами сложились различные *виды поведения в конфликте*, что необходимо учитывать менеджеру, деятельность которого часто связана с возникновением конфликтных ситуаций в трудовой группе. Одной из главных составляющих успеха деятельности менеджера является умение разрешать конфликты, или обходить их, или инициировать для обеспечения инноваций и обновления в организации.

Поведение в конфликте может быть уклончивым. Оно характеризуется стремлением уклониться от участия в разрешении конфликта, не замечать или изолироваться от него.

Но возможна и противоположная позиция, когда человек осознанно доминирует, решительно входит в конфликт, проявить или навязать свою волю, тем самым пытаясь самоутвердиться и подавить мнения других людей.

Другой вариант поведения в конфликте – уступчивость, подчинение силе или авторитету других членов группы.

Однако, конфликт – это не всегда противостояние или борьба. Противоречия можно решать и посредством сотрудничества и компромиссов. Во многих ситуациях это оказывается самым эффективным путем разрешения конфликтов, но при этом и самым сложным. Таким образом, только глубокий анализ характера и источников конфликта может подсказать возможность и вариант компромисса, как варианта его разрешения.

Зачастую одной из основных причин возникновения конфликтной ситуации является недостаточность информации. Это приводит к превалирующей роли слухов в развитии взаимоотношений в группе, что в свою очередь приводит к деформации взаимодействия людей в группе. Результативность поведения менеджера в конфликтной ситуации определяется его нацеленностью на сотрудничество с членами группы, способностью к установлению конструктивных компромиссов, ясностью целей своей деятельности и социальной позиции, открытостью и тактичностью при анализе причин конфликта и определении пути его разрешения.

Наиболее часто встречающиеся **причины конфликтов** в организации, как правило, связаны с разногласиями в принципах организации трудовых процессов, а именно:

- с определением размера и распределением заработной платы;
- содержанием правил внутреннего трудового распорядка и дисциплиной работников;
- организацией условий труда;
- распределением рабочих заданий между трудовыми группами и их членами;

- недостаточной информированностью работников о целях и результативности деятельности организации и др.

Цели конфликта, также как и причины его возникновения, весьма различны и в общем виде могут быть ориентированы либо на достижение (сохранение) власти, ресурсного потенциала, либо на подчинение (устранение) мнимого или действительного противника.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Дайте определение трудовой группе и назовите основные ее характеристики.
- 2) Назовите сферы развития групповых взаимоотношений.
- 3) Что такое групповая динамика? Каково ее значение для менеджмента?
- 4) Раскройте основные характеристики формальной и неформальной группы.
- 5) Назовите основные причины возникновения конфликтов. Назовите основные типы конфликтов в организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

1. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
2. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
3. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. [Текст]/ Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
4. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст]/ А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0
5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8
6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4

Лекция 7

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Социальная ответственность и социальная адаптация в менеджменте

Когда речь идет о социальном управлении, то имеется в виду управление общественными системами и процессами (в отличие от управления биологическими и техническими системами), т.е. управленческая деятельность по согласованию интересов и координации совместных действий людей для реализации поставленных заранее целей.

Сознательный механизм социального управления предполагает предварительный выбор целей и средств их достижения в соответствии с интересами различных социальных групп или отдельных индивидов. При этом при его формировании необходимо учитывать ценностный элемент (как один из основных факторов взаимодействия в организации между работниками) – этику взаимоотношений, так как установление определенных этических норм позволяет преобразовывать и ориентировать действия по управлению объектом.

Иными словами, *социально ориентированный менеджмент при принятии управленческих решений предполагает учет общественных отношений как внутри организации, так и в не ее.*

Деятельность любой организации, как социально-экономической системы, невозможна без установления взаимодействия с другими субъектами (экономическими партнерами, поставщиками, профсоюзами и т.д.) окружающей ее внешней среды. Кроме того, функционирование любой организации невозможно без наличия специально подготовленного персонала, поскольку только квалифицированные работники, при соответствующей мотивации их труда, способны приводить в эффективное действие все процессы протекающие в организации. равноценно как и то, что достижение целей организации и ее развитие, повышение конкурентоспособности невозможно без определенного уровня спроса на продукцию (работы, услуги) организации со стороны непосредственных потребителей, при наличии определенного уровня их благосостояния для приобретения продукции (работ, услуг) организации. Таким образом, можно утверждать, что любая организация функционирует благодаря деятельности людей и для людей, заинтересованных в результатах ее функционирования.

Так, по мнению многих специалистов, занимающихся вопросами социального управления, его характеристиками - организация должна быть заинтересована в повышении общественного благосостояния, и направлять часть своих ресурсов и усилий на развитие местных сообществ, а также общества в целом, поскольку в их функционируют предприятия и подразделения.

По мнению Ли Престона, так как организации не могут длительное время работать ответственным образом, находясь в конфликте со своим окружением, то для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать ее более благожелательной по отношению к организации. Таким образом, руководство организации несет определенную ответственность за жизнедеятельность, и, непосредственно участвует в развитии и обеспечении благосостояния общества. Такая ответственность организации определяется как *социальная ответственность управления (менеджмента).*

Социальная ответственность менеджмента предполагает ответственное действие организации в соответствии и в согласии с заботами, интересами, надеждами и перспективами развития общества.

Причем расходы на социальную ответственность нельзя рассматривать как дополнительные расходы, которые никогда не окупятся, так как они оправданы фактом совершенствования различных сфер общественной жизни, а также улучшением отношения общественности к организации. Проявление социальной ответственности организации в свою очередь повышает лояльность потребителей к производителям продукции, что позволяет некоторым образом снизить регулирующее вмешательство государства и улучшить общее состояние общества.

Не смотря на то, что для любой коммерческой организации на первом месте стоит получение устойчивой прибыли, проблема выживания в жестких условиях рыночной конкуренции, и лишь потом – проблемы общества, нельзя говорить, что социальная ответственность абсолютно второстепенна для организации. Так как если деятельность предприятия не будет приносить доход, то предприятие теряет возможность и способность нести свои социальные обязательства перед обществом, но в любом случае организации должны вести свои дела в соответствии с общественными ожиданиями.

Проблема социальной адаптации нашла свое отражение во многих научных концепциях, в которых само понятие «социальная адаптация» имело различные трактовки. Но в целом все они одинаково определяли сущность социальной адаптации.

Так, **социальная адаптация** предполагает достижение равновесие между взаимодействующими субъектами и средой. При этом равновесие рассматривается как пассивное принятие индивидом (субъектом общества) норм, установленных в обществе, организации.

А. М. Лялин отмечает, что рассмотрение социальной ответственности с точки зрения равновесия, присуще авторам и последователям теории ролевой концепции, которые рассматривают человека как функционера социальных отношений, исполнителя социальных ролей. *Социальная роль* в свою очередь интерпретируется ими как функция, нормативно одобренный образ поведения, ожидаемый от каждого, занимающего ту или иную позицию, и фиксируется в «социальных нормативах», в «институциональных стандартах», в «системе значений», имеющих место в организации или воплощенных в общественном, групповом сознании.

Именно через выполнение определенной роли индивид связывается с социальной средой, с другими людьми, находящимися в его окружении, так как с точки зрения самого индивида, его роль определена нормативным ожиданием членов данной группы, очерченной определенными социальными границами (или ценностными ориентациями).

Принимая на себя ту или иную роль, человек принимает и усваивает различные культурные и исторические ценности, т.е. определенным образом социализируется. В этом случае социализация рассматривается как процесс формирования некоторого стандартного формата индивида, с определенной системой ценностей и различных ролей, которая соответствует интересам и потребностям общества. В свете этого любое отклонение индивида от этого формата представляется его недостаточной социализацией, и, напротив, склонность индивида к формату представляется естественной потребностью личности. Таким образом, суть человеческого существования, в соответствии с этой концепцией, сводится к адаптации индивида к нормам, обязанностям и функциям, заданным изначально социальной средой его

существования (организацией, обществом и т.д.), к пассивному его приспособлению к социальной системе.

Сложность в изучении проблем социальной адаптации заключается в том, что большинство концепций (в т.ч. и ролевая концепция) рассматривают социальную адаптацию преимущественно с точки зрения отдельного индивида, при этом возможность участия в процессе адаптации групп, коллективов, организаций как субъектов адаптационного процесса, оказывающего влияние на индивида во внимание не принимается.

Некоторые же авторы представляют социальную адаптацию, одним из механизмов социализации, который позволяет личности или группе, активно включаются в структурные элементы социальной среды посредством стандартизации повторяющихся ситуаций. Это дает личности или группе возможность успешно функционировать в условиях динамично изменяющихся условиях социального их окружения.

Однако, в последнее время ряд авторов представляют социальную адаптацию, одним из механизмов социализации, который позволяет личности или группе, активно включаются в структурные элементы социальной среды посредством стандартизации повторяющихся ситуаций. Это дает личности или группе возможность успешно функционировать в условиях динамично изменяющихся условиях социального их окружения.

7.2. Межкультурное взаимодействие и социально-психологический климат в коллективе

Когда двое и более людей объединяются для совместной трудовой деятельности имеет это предполагает определение и установление общих целей, задач, потребностей, лежащих в основе осуществления совместной деятельности членов образовавшейся группы. В этом случае устремления членов группы выражаются как общие для всей группы, так и индивидуальные для каждого ее члена, интересы, цели, задачи и запросы. При этом общие цели ориентируют членов группы действовать в определенном, устоявшемся направлении, и совместно координировать и корректировать свои усилия.

Но необходимо помнить о том, даже наличие общих целей, задач и интересов не делает совместную деятельность группы абсолютно «безоблачной» и гармоничной, в процессе ее реализации могут возникать определенные коммуникативные барьеры. Основной причиной это является то, контакты представителей различных культур порождают большое количество проблем, связанных с несовпадением норм, ценностей, особенностей мировоззрения людей, осуществляющих совместную деятельность в рамках единых политики и корпоративной культуры организации. Так, например, если в процессе трудовой деятельности, в которой принимают участие представители различных этносов, категоризация работников по национальному признаку (именование работников одного коллектива «русскими», «татарами» и т.д.) может привести к довольно негативным последствиям: как минимум к снижению доверия к коллегам, партнерам, более низкой оценке их труда, к качеству выполняемой ими работы по сравнению с соотечественниками, а как максимум к межнациональным конфликтам в организации. Поэтому в настоящее время категоризация по национальному признаку признается обществом аморальной и осуждается.

Межкультурное взаимодействие представляет собой «равноправное взаимодействие различных культур, а также возможность создания общих форм культурного самовыражения на основе диалога и взаимного уважения». На сегодняшний день

межкультурное взаимодействие в трудовых группах, его элементы и факторы, определяющие его эффективность, является одним из перспективных направлений теории и практики менеджмента.

Чрезвычайно важным элементом межкультурного взаимодействия является *вербальная коммуникация*. При реализации невербальной коммуникации используются различные символы и знаки, которые имеют различное значение для участников межкультурного взаимодействия, что во многом обуславливает его результативность. Так как значения жестов, интонаций, символов, элементов одежды, аксессуаров, которые используются в процессе общения, в различных культурах совпадают далеко не всегда.

Причиной возникновения барьеров межкультурного взаимодействия зачастую являются *особенности этнического сознания* представителей различных культур. В этом отношении основное внимание уделяется таким аспектам человеческого сознания как склонность индивида негативно оценивать представителей другой культуры через призму ценностных ориентаций собственной; установление стереотипов этнического сознания (которая проявляется в формировании упрощенных, иногда некоторым образом искаженных, образов представителей своей и других культур); наличие предрассудков, сложившихся в результате избранных включений в процесс межкультурных контактов (например, чувственного восприятия, негативного прошлого опыта) и т.д.

Не менее важным причиной появления барьеров межкультурного взаимодействия является принятие и установление ценностей, традиций, норм поведения, формирующих мировоззрение индивидов, как членов определенной общности, в рамках которой действуют эти стандарты. При этом необходимо заметить, что акцент делается на индивидах, первичная социализация которых происходила именно в этом обществе, так как в этом плане акцентировать внимание на эмигрантах целесообразно в том случае, когда их высокая численность достигает уровня, затрудняющего их рассредоточение среди коренных жителей этого общества. Так как в этом случае эмигранты объединяются в организации (группы), которые могут оказывать значительное влияние на социальную ситуацию в обществе.

При рассмотрении причин барьеров межкультурного взаимодействия не следует забывать и о *личностных характеристиках* участников межкультурного взаимодействия. Так как результат и успешность межкультурного взаимодействия во многом зависит от изначального настроения, индивидуальных установках человека, который принимает участие в межкультурном контакте. Наиболее ярко расхождение в восприятии различными индивидами их социального окружения проявляется при столкновении с иным или чуждым им мировоззрением, мироощущением и т.п. Позитивным моментом при этом является то, что, оказавшись за рамками своей культуры, индивиды имеют детального ознакомления с особенностями вербальных и невербальных систем, элементами общественного сознания и ценностными ориентациями другой культуры.

Одним из факторов обуславливающих результативность межкультурного взаимодействия, который одновременно является и своеобразным инструментом устранения барьеров межкультурного взаимодействия, является *социально-психологический климат* в коллективе.

Согласно определению А.М. Лялина, *социально-психологический климат* – это сложившийся в условиях совместной деятельности относительно устойчивый эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в

процессе работы и проявляется в тех взаимоотношениях, которые устанавливаются на основе объективных и субъективных взаимосвязей между членами коллектива при личных контактах.

Таким образом, социально-психологический климат в коллективе является своеобразной интегральной качественной характеристикой социально контактной часть любой организации как сложной системы компонентов. Так как эффективность реализации трудовых функций находится в зависимости не только организационно-производственных условий организации, но и от межличностных отношений в трудовой группе, которые оказывают значительное влияние на самочувствие, настроение и результаты труда каждого члена трудовой группы. В связи с этим, при рассмотрении социально-психологического климата, необходимо учитывать фактор относительной устойчивости системы отношений, сложившейся в течение определенного времени и имеющей возможность изменения и развития.

Формирование социально-психологического климата в коллективе находится под влиянием ряда факторов, которые можно условно классифицировать на внешние (по отношению к организации) и внутренние (в пределах организации) факторы.

К *внешним факторам* можно отнести общественно-политическую ситуацию в стране, уровень и организацию жизни населения, социально-демографические факторы, этнические нормы и ценности. К *внутренним факторам* относятся комплекс технических, санитарно-гигиенических и организационных элементов на рабочем месте в организации.

При формировании социально-психологического климата особое значение имеет, пожалуй, такая основная его характеристика как *настроение членов коллектива*, одной из составляющих которой является *самочувствие* каждого члена коллектива. Кроме того, весьма значимым в процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, которая, в свою очередь, и определяет социально-психологическое самочувствие каждого члена коллектива.

Что касается влияния и участия руководителей на формирование социально-психологического климата и, соответственно, повышения эффективности менеджмента, то из множества их личностных качеств, черт личности, наиболее существенными являются доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность. Необходимо заметить, что все эти качества объединяет то, что каждое из них можно выработать и воспитать.

7.3. Этика делового общения

Деловая этика представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сферах управленческой и предпринимательской деятельности, установление которых необходимо для выработки решений, удовлетворяющих всех участников делового общения.

Деловое общение – это процесс речевой взаимосвязи и взаимодействия, который предполагает обмен деятельностью, информацией, опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или достижение определенной цели.

Установление этических норм в деловом сообществе позволяет рассматривать и оценивать систему деловых отношений предпринимателей, их личностное поведение, с

точки зрения соответствия общепринятым в деловом мире принципам поведения. К основным этическим принципам поведения людей в деловом мире относятся:

- *свобода* (восприятие бизнесменом свободы своих конкурентов, как общечеловеческой ценности, выражается в недопустимости вмешательства в их дела и ущемления их интересов);
- *терпимость* (осознание невозможности преодоления «с наскока» слабостей и недостатков партнеров, клиентов или подчиненных);
- *деликатность* (вежливость и внимательность в общении, умение щадить самолюбие своих коллег, форма проявления корректности, присущая только высокопрофессиональным менеджерам и бизнесменам);
- *справедливость* (объективная оценка личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности, открытость критике, самокритичность);
- *деловая обязательность* (обязательное выполнение бизнесменами и менеджерами, взятых на себя обязательств, как формально закрепленных, так и данных «доверии»).

В свою очередь в рамках деловой этики рассматривается такое понятие как «*управленческая этика*», которая представляет собой цепь постоянно принимаемых, нравственно обоснованных решений. К основополагающим *принципам управленческой этики относятся* гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, единство слова и дела.

Кроме того, культура служебного общения включает в себя ряд общих моментов – правил служебного этикета. *Служебный этикет* – это профессиональные требования к подготовленности человека, к соблюдению им канонов своей профессии.

Результативность делового общения находится в прямой зависимости от того, как партнеры (участники межличностных контактов) умеют налаживать контакт друг с другом. К основным формам делового общения относятся:

- *деловая беседа* (деловой разговор заинтересованных лиц или устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями);
- *деловые переговоры* (основное современное средство получения от других людей желаемого; эффективная стратегия переговоров должна приводить к разумному соглашению, если оно возможно, и улучшить или, по крайней мере, не испортить отношения между партнерами);
- *деловые совещания* (способ коллективного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретного решения).

Вопросы для самоконтроля

- 1) В чем заключается сущность социальной ответственности и социальной адаптации? Их роль в менеджменте.
- 2) В чем заключаются особенности межкультурного взаимодействия в организации? Назовите причины возникновения барьеров межкультурного взаимодействия.
- 3) Раскройте понятие «социально-психологический климат». Каково его значение в менеджменте?
- 4) В чем состоит суть этики делового общения?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

1. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
2. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
3. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. [Текст]/ Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
4. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст]/ А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0
5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8
6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4

Лекция 8

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

8.1. Сущность и классификация управленческих решений

Руководители и специалисты предприятий в своей практической деятельности постоянно сталкиваются с необходимостью принятия решений по самым различным вопросам. От их качества во многом зависят уровень руководства и результаты производственно-финансовой деятельности.

Поэтому одной из основных составляющих любого управленческого процесса является принятие решения. В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений, которая имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее, имеется общее характерное для любого процесса принятие решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

В понятие «управленческое решение» (УР) чаще всего вкладывают два смысловых образования:

- 1) поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;
- 2) конечный результат постановки и выработки управленческого решения.

Под **управленческим решением** понимают выбор способа действий, гарантирующего достижение поставленной цели. Это - обдуманый выбор одного из возможных вариантов поведения, то есть действие в условиях наличия нескольких альтернатив.

Кроме того, решением можно считать:

- последовательность действий по достижению поставленной цели;
- нечто отражающее такое достижение (объект, состояние и др.);
- психологическую реакцию на раздражитель;
- управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и регламентирующий

те или иные действия, состояния, изменения и проч.

В последнем случае решение содержит постановку целей и описание средств их достижения и служит основой организации практической деятельности людей.

Управленческие решения весьма разнообразны. Их классифицируют по нескольким взаимосвязанным признакам, в том числе:

субъектам управления (государственные и хозяйственные органы, общественные организации);

продолжительности действия (долго-, средне- и краткосрочные);

масштабности решаемых вопросов (общие и частные);

объекту воздействия (внутренние и внешние);

принципу разработки и принятия (единоличные и коллегиальные);

сфере действия (экономические, административные, технологические, технические, социальные);

функциональной направленности (плановые, организационные, координирующие, регулирующие и контролирующие);

форме выражения (письменные и устные);
причинам возникновения (предписывающие, ситуационные, сезонные, инициативные);
характеру действия (рекомендации, нормативные акты, директивы).

По степени информированности руководителей выделяют три группы решений: принимаемые в условиях определенности, когда все факторы более или менее известны; принимаемые в условиях риска, когда эти факторы имеют вероятностный характер; принимаемые в условиях неопределенности.

В зависимости от повторяемости и возможности использования предыдущего опыта в процессе выработки и принятия решений их подразделяют на творческие, принимаемые по аналогии, интуитивные и автоматические. Решения, принимаемые по аналогии и автоматически, не требуют серьезного изучения сложившейся ситуации.

Классификация решений дает возможность упорядочить состав информации, необходимый для их принятия, учесть их особенности при выборе наилучшего варианта из многих альтернатив.

Качество управленческих решений зависит от ясности и обоснованности цели; квалификации кадров, информационного обеспечения, методики и организации разработки и реализации решений, психологический климат в трудовых коллективах, авторитет руководителей и специалистов, применяемые методы управления, время принятия и осуществления решений.

К управленческим решениям предъявляются довольно высокие требования. Они должны быть своевременными, обоснованными и результативными, иметь комплексный характер, поэтому важно учитывать все условия производства.

Принятое решение должно быть конкретным, четко сформулированным, всесторонне согласованным, исключая различное толкование. Нельзя принимать решения предвзято, выдавая желаемое за действительное, недооценивать или скрывать реальные возможности и резервы.

8.2. Процедура принятия управленческих решений

Решение - это творческий процесс, который, безусловно, требует вдохновения, воображения и даже фантазии. Отправной точкой формулирования управленческого решения является цель.

В общем виде процесс принятия решения состоит из следующих этапов:

- 1) анализ ситуации и выявление проблемы;
- 2) формулирование проблемы и целей решения;
- 3) сбор и обработка данных и фактов;
- 4) выработка альтернативных решений;
- 5) выявление преимуществ и недостатков альтернатив;
- 6) выбор альтернативы решения.

Суть первого этапа. Источником проблемы в управлении обычно является отклонение от нормальной работы. Поэтому процесс принятия решения следует начинать с анализа ситуации. Важно выявить в процессе анализа, к каким последствиям может привести развитие проблемной ситуации в дальнейшем. После выявления проблемы определяется, какие лица, подразделения должны ее решать.

Суть второго этапа. Формулирование проблемы, ее подпроблем является важным этапом решения проблемы. Разделение проблемы на подпроблемы позволяет

расставить их по сложности, причинности (первичные, вторичные), срочности решения. Завершается этап выбором количественных и качественных целей.

Суть третьего этапа. Объем и достаточность информации зависит от сложности рассматриваемой задачи. После полного сбора необходимых данных и фактов уточняется правильность постановки проблемы, целей, критериев оценки эффективности решения.

Суть четвертого этапа. Под альтернативами понимаются возможные варианты решения задачи. Необходимо тщательно рассмотреть все возможные варианты решения, даже те, которые на первый взгляд кажутся невыполнимыми. Для окончательного рассмотрения следует оставить наиболее реальные альтернативы.

Суть пятого этапа. Оценка альтернатив состоит в выявлении преимуществ и недостатков альтернативных решений. Положительные последствия решения проблемы составляют основу преимуществ, а отрицательные - недостатков.

Шестой этап посвящен выбору альтернативы. Лучшее решение определяется на основе выводов всех предыдущих этапов. Критериями оценки являются: степень решения проблемы; экономический эффект последствий решения; ограниченность ресурсов (времени, материальных, трудовых, финансовых).

Процесс принятия решений сложных проблем обычно сопровождается экономическими расчетами, статистическими данными, экспертными оценками и другими расчетами.

Любые методы контроля предполагают установление фактов, критическую их оценку и разработку мероприятий по улучшению работы. Все это тесно связано с периодичностью контроля, который может быть ежедневным, недельным, декадным, месячным и т.д.

В процессе выполнения решения при возникновении непредвиденных ситуаций возможен его пересмотр, особенно если оно было принято в условиях неопределенности и риска.

Контроль - самая продолжительная функция управленческого процесса, и к его осуществлению предъявляются определенные требования. 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.

8.3. Условия и факторы качества управленческих решений

Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

Обоснованность управленческого решения проявляется в необходимости учета всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой. При этом важное место отводится качеству используемой информации, ее достоверности и полноте, своевременности поступления. Решения обосновываются не только по организационным, техническим, правовым, но и по психологическим критериям. В частности, опытные руководители до объявления решения создают благоприятную психологическую обстановку, чтобы вызвать у подчиненных положительное

впечатление. Не рекомендуется «нагонять страх», так как создается оппозиция руководителю!

Обоснованность решения не должна вызывать сомнения у исполнителей. Наряду с ответом на главный вопрос, что необходимо сделать, исполнителям должны быть ясны и другие:

- почему нужно сделать именно так, а не иначе;
- чем лучше прежнего новый порядок вещей;
- насколько это соответствует не только интересам предприятия, **но** и каждого работника.

Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию. Соблюдение данного требования является основной предпосылкой выживания и процветания предприятия в условиях рыночной экономики.

Решения должны приниматься в срок. В этом смысле значение **своевременности** принятия решений подчеркивает утвердившееся мнение хозяйственников, предпочитающих недостаточно обоснованное решение его отсутствию вообще.

Своевременность решения – важное условие эффективности. Запоздалое решение не исправляет положения. Если возникает проблема на предприятии, события не ждут, они направлены развиваются. На разрешение проблем требуется определенное время. За этот период изучается обстановка, собираются необходимые данные, чтобы подготовить решение, принять и реализовать его.

Чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается его для исполнения. Ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководитель заведомо наносит ущерб эффективности собственных решений.

Время принятия решений необходимо соотносить с состоянием морально-психологического климата в коллективе, поэтому полезно проводить целенаправленную психологическую подготовку к новому решению.

Непротиворечивость управленческого решения выражается в необходимости его предварительного согласования с ранее принятыми в данной фирме, а также проверки соответствия нормативно-правовым документам органов управления и контроля (федеральным, региональным, ведомственным).

Чтобы решение было правомочным, оно должно приниматься органом (лицом), имеющим на это соответствующие полномочия, законное основание, право.

Конкретность управленческого решения проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

Решение должно быть простым по форме и ясным по содержанию, чтобы быть понятным не только лицу, его принимающему, но и адресату исполнения.

Важной предпосылкой качественных управленческих решений является их профессиональная разработка с учетом экономической и социальной целесообразности.

Факторов, влияющих на качественный уровень управленческих решений, может быть множество. Условно их можно разделить на две группы:

- а) ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относятся изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др.;

б) поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующем принятию решений, и способствуют формулированию проблемы. Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя, его сотрудников в ходе разработки управленческих решений. В практике принятия решений на отдельных стадиях эти группы факторов могут переплетаться.

Причины, влияющие на качество принимаемых решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер.

Эффективность управленческих решений зависит не только от их качества, но и от организации выполнения.

При организации выполнения решений руководителям важно учитывать методы и формы их передачи исполнителям (просьба, указание, приказ).

Вопросы для самоконтроля

- 1) Понятие и значение управленческого решения.
- 2) Требования, предъявляемые к решениям.
- 3) Процесс принятия решения.
- 4) Факторы качества управленческого решения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.

3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

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

2. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчигова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.

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

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

5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8

6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4

Лекция 9

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

9.1. Сущность, содержание конфликта. Правомерность конфликтов.

Взаимодействия в группе могут носить конфликтный характер. **Конфликт** представляет собой столкновение противоположных мнений или точек зрения на одну и ту же проблему.

Даже в случае возникновения конфликта между двумя членами в группе, он приводит к деформации всех взаимодействий в ней. **Источники конфликтов** весьма разнообразны. Прежде всего, они кроются в самих людях, в разнообразии их позиций, привычек, приоритетов, интересов. Но зачастую причиной конфликта являются недостатки формальной организации трудовых групп, поведение менеджеров, неритмичная и нерационально распределенная работа, внедрение инноваций в организации.

Конфликт всегда ставит человека перед проблемой выбора варианта поведения в той или иной ситуации. Возможен конфликт, когда приходится выбирать из хорошего лучшее. Это несложные конфликты, которые, как правило, успешно разрешаются.

Возможны конфликты, когда приходится выбирать как говорится «из двух зол меньшее». Такие конфликты уже более сложные и выбор в таком конфликте не всегда оказывается надежным, не всегда ведет к его разрешению. При этом велика вероятность затяжного разрешения такого конфликта.

Есть разрешения конфликтов, предполагающие выбор из «хорошего» или «плохого хорошего».

На практике оценка конфликта, определение его причин и источников, выбор путей решения бывают гораздо сложнее, чем в теоретическом его обосновании.

Оценить плюсы и минусы вариантов поведения в конфликте оказывается на практике совсем непросто. Часто при разрешении конфликта у человека срабатывает интуиция. Поэтому при необходимо аналитически подходить к определению причин конфликтов и конструктивному их разрешению. Так как каждого человека различно в зависимости от того, является ли он непосредственным участником конфликта или конфликтная ситуация лишь опосредованно затрагивает его.

Вообще взаимодействия в группе не могут быть абсолютно гармоничными, потому что не может быть абсолютного единства взглядов и интересов, увлечений и ценностей, характеров и образования. Возможность и вероятность конфликтов заложена в сущности самого человека. И это нельзя оценивать отрицательно. Надо уметь разрешать конфликты.

В практике управления группами сложились различные *виды поведения в конфликте*, что необходимо учитывать менеджеру, деятельность которого часто связана с возникновением конфликтных ситуаций в трудовой группе. Одной из главных составляющих успеха деятельности менеджера является умение разрешать конфликты, или обходить их, или инициировать для обеспечения инноваций и обновления в организации.

Поведение в конфликте может быть уклончивым. Оно характеризуется стремлением уклониться от участия в разрешении конфликта, не замечать или изолироваться от него.

Но возможна и противоположная позиция, когда человек осознанно доминирует, решительно входит в конфликт, проявить или навязать свою волю, тем самым пытаясь самоутвердиться и подавить мнения других людей.

Другой вариант поведения в конфликте – уступчивость, подчинение силе или авторитету других членов группы.

Однако, конфликт – это не всегда противостояние или борьба. Противоречия можно решать и посредством сотрудничества и компромиссов. Во многих ситуациях это оказывается самым эффективным путем разрешения конфликтов, но при этом и самым сложным. Таким образом, только глубокий анализ характера и источников конфликта может подсказать возможность и вариант компромисса, как варианта его разрешения.

9.2. Причины конфликтов.

Зачастую одной из основных причин возникновения конфликтной ситуации является недостаточность информации. Это приводит к превалирующей роли слухов в развитии взаимоотношений в группе, что в свою очередь приводит к деформации взаимодействия людей в группе. Результативность поведения менеджера в конфликтной ситуации определяется его нацеленностью на сотрудничество с членами группы, способностью к установлению конструктивных компромиссов, ясностью целей своей деятельности и социальной позиции, открытостью и тактичностью при анализе причин конфликта и определении пути его разрешения.

Наиболее часто встречающиеся **причины конфликтов** в организации, как правило, связаны с разногласиями в принципах организации трудовых процессов, а именно:

- с определением размера и распределением заработной платы;
- содержанием правил внутреннего трудового распорядка и дисциплиной работников;
- организацией условий труда;
- распределением рабочих заданий между трудовыми группами и их членами;
- недостаточной информированностью работников о целях и результативности деятельности организации и др.

Цели конфликта, также как и причины его возникновения, весьма различны и в общем виде могут быть ориентированы либо на достижение (сохранение) власти, ресурсного потенциала, либо на подчинение (устранение) мнимого или действительного противника.

9.3. Типы конфликтов. Управление конфликтом.

По типу конфликты можно разделить на явные и неявные (скрытыми), острые или мягкие, взрывные или вялотекущие, индивидуальные и групповые, локальные или общие, разрешимые в рамках полномочий менеджера и требующие кардинальных мер.

Кроме того, выделяют **внутриличностные и межличностные конфликты**. В первом случае конфликт предполагает определенное состояние внутренней структуры отдельной личности, характеризующееся противоборством ее элементов.

Для межличностного же конфликта характерно столкновение между людьми.

В зависимости от масштабов организации и численности и структуры персонала возможно возникновение межгрупповых конфликтов и конфликтов культур.

Межгрупповые конфликты возникают между различными группами в организации, при чем как формальными, так и неформальными.

Конфликт культур возникает в том случае, когда отдельный индивид со своими ценностями, индивидуальными нормами поведения, жизненными представлениями не может вписаться в организацию с уже сформировавшейся корпоративной культурой.

Однако необходимо заметить, что разделение конфликтов на типы и виды нельзя считать абсолютным. Оно достаточно условно, так как в зависимости от изменения ситуации конфликты одного уровня могут переходить в конфликты другого уровня. Поэтому, без понимания типа конфликта, без детального изучения его на всех уровнях этого процесса невозможно его эффективное и успешное разрешение.

Управление конфликтом - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или коррекция поведения участников конфликта.

Выделяют следующие методы управления конфликтами:

внутриличностные - воздействующие на отдельную личность;

структурные - устраняющие организационные конфликты;

межличностные - методы или стили поведения в конфликте; переговоры;

ответные агрессивные действия - применяемые в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих методов.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

Структурные методы предполагают разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Межличностные методы выделяют пять основных стилей поведения в конфликте: приспособление и уступчивость, уклонение, противоборство, сотрудничество, компромисс.

Основу классификации стилей поведения в конфликте составляют два независимых параметра: степень реализации собственных интересов, достижения своих целей и уровень кооперативности, учета интересов другой стороны.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Назовите основные причины возникновения конфликтов.
- 2) Назовите основные типы конфликтов в организации.
- 3) Как управлять конфликтом?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4

2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.

3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

1. **Веснин, В. Р.** Менеджмент: учеб.– 3-е изд. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с. ISBN 5-482-00517-8
2. **Герчикова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
3. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. [Текст]/ Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
4. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст]/ А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0
5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8
6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4.

Лекция 10

ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА

10.1. Основные подходы к оценке эффективности менеджмента

Проведение периодической оценки менеджмента необходимо, прежде всего, для выявления и решения проблем, возникающих в процессе реализации управленческой деятельности, определения направлений совершенствования управленческих процессов и мероприятий, посредством осуществления которых реализуются эти направления.

При определении критериев оценки результативности и эффективности менеджмента необходимо основываться на четком представлении его особенностей, которые, по сути, и обуславливают определение и реализацию конкретных подходов к оценке эффективности и результативности менеджмента в определенной ситуации.

Основная особенность менеджмента определяется именно спецификой управленческой деятельности. Специфика управленческой деятельности такова, что менеджеры участвуют в создании материальных благ (например, производстве продукции) не прямо, а косвенно (организуют и координируют все процессы в организации). Однако, именно от тщательно разработанного эффективного управленческого решения в конечном итоге зависит достижение конечных результатов и целей организации. В свою очередь, информационное выражение непосредственного продукта менеджмента (управленческое решение) определяет затруднения связанные подбором показателей эффективности менеджмента и обуславливают необходимость сложных методик его анализа и оценки.

При выборе подхода к оценке менеджмента нужно обязательно принимать во внимание тот факт, что реализация управленческого решения (как продукта менеджмента) находит свое воплощение в конкретных результатах работы организации (уровне производительности труда, объемах и стоимости произведенной продукции, уровне прибыли и себестоимости продукции и т.п.). Таким образом, существует непосредственная взаимосвязь и взаимообусловленность результативности и эффективности работы менеджеров организации и эффективности и результативности работы их подчиненных.

В виду вышесказанного, в теории и практике менеджмента сформировались определенные подходы к оценке результативности и эффективности менеджмента. При этом недостаток различных подходов к оценке менеджмента заключается в том, что каждый из них сосредотачивает внимание только на каком-то одном важном элементе менеджменте, оставляя в тени другие не менее важные его элементы. В настоящее время сложились следующие *основные подходы к оценке результативности и эффективности менеджмента*:

1. **Системный подход к оценке эффективности менеджмента**, отражающий слияние *содержательного и формально-логического подходов к оценке эффективности менеджмента*:

- *содержательный подход* к изучению эффективности менеджмента учитывает всевозможные аспекты познания идей и опыта, относящихся к такому сложному и многостороннему виду человеческой деятельности, как управление социально-экономическими системами, в том числе людьми и организациями и обеспечивает формирование методологической основы (функциональные категории, понятия, принципы, методы, система функций и задач менеджмента, т.е. специфический ресурс

эффективного менеджмента), являющейся, по сути, фундаментом для последующего изучения специальных аспектов эффективного управления;

- *формально-логический (формализованный) подход* к исследованию эффективности менеджмента предусматривает использование аппарата дискретной математики, аналитических и статистических методов, методов математического моделирования на базе специфических компьютерных программ, повышающих точность и эффективность принятия управленческих решений в условиях неопределенности менеджмента.

2. Процессный подход к оценке эффективности менеджмента – рассматривает эффективное управление как процесс достижения управляемой системой (субъектом управления) своих целей и интересов с наилучшими результатами в виде серии взаимосвязанных непрерывных действий – управленческих функций, каждая из которых, в свою очередь, также является процессом. Так как управление является общей суммой всех функций, как основных (общих), которые характеризуют процесс управления в целом, так и конкретных (специальных) управленческих функций, отражающих технологическое распределение работ по управлению.

Причем процессный, так и системный подход наиболее целесообразно применять в процессе планомерного управления.

3. Ситуационный подход к оценке эффективности менеджмента, как и системный подход, представляет собой определенный способ мышления и видения организационных проблемах и их решениях. Характерной особенностью этого подхода является то, что он расширил применение теории систем, тем самым определив внутренние и внешние переменные, оказывающие непосредственное влияние на функционирование организацию. Применение этого подхода позволяет увязать конкретные приемы и концепции менеджмента с определенными ситуациями для того, чтобы обеспечить достижение организацией (объектом управления) своих целей и интересов с наилучшими результатами и тем самым повысить эффективность менеджмента.

10.2. Качество менеджмента

В современных рыночных условиях *качество*, как экономическая категория, представляет собой совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделен объект управления для соответствия своему назначению.

Таким образом, в рыночной экономике *качество* определяется спросом, обуславливает достижение потребительских свойств, обеспечивающих удовлетворение потребности при наиболее производительном использовании имеющихся в распоряжении организации организационной системы ресурсов.

В свою очередь, в теории управления термин «качество» характеризует следующие взаимообусловленные и соподчиненные понятия как качество труда; качество конечных состояний (результатов преобразования и обработки ресурсов, т.е. качество произведенной продукции); качество основной деятельности социально-экономической системы; качество управления (менеджмента).

Так взаимообусловленность и соподчиненность этих понятий заключается в том, что *качество труда* обуславливает *качество основной деятельности социально-экономической системы (организации)*, которое, в свою очередь, во многом определяет *качество произведенной продукции*, необходимое обществу, что, по сути, является одной из целей основной деятельности организации. Кроме того, обеспечение этой

цели рассматривается как функция менеджмента, а степень соответствия системы менеджмента потребностям управляемой системы и достижении ею наилучших результатов в основной деятельности организации отражает качество управления (менеджмента).

Качество управления (менеджмента) зависит от уровня внутреннего потенциала организации и определяет эффективность целостной системы управления и составляющих ее подсистем (производственной подсистемы, подсистемы управления персоналом, логистической и маркетинговой систем), оптимальность структуры бизнес-процессов и организационной структуры, степень адекватности функционирования всех систем и подсистем организации ее целям и задачам.

Согласно этому определению к основным параметрам, характеризующим качество управления, относятся:

- *скорость принятия управленческих решений* (решение необходимо принимать и реализовывать, пока информация, лежащая в основе решения является релевантной и точной, поскольку в случае замедления процесса принятия решения желательное действие запаздывает, что приводит к потере связи с партнерами и срыву выгодных контрактов);

- *обоснованность принятия управленческих решений* (эффективное управленческое решение – это тщательно взвешенный, обоснованный и рациональный выбор одного из множества альтернативных вариантов решения, основанный на результатах диагноза проблемы, определения существа ограничений и критериев принятия решений, объективной оценке альтернатив, что обеспечивает значительную часть успеха организации);

- *реальное и рациональное делегирование полномочий* (эффективность действия системы управления во многом зависит от четкого определения, скоординированности и установления субординационных отношений между людьми и организационными подразделениями, т.е. формирование горизонтального и вертикального взаимодействия всех звеньев, при этом делегирование значительной роли полномочий на нижние уровни иерархии является основным процессом, посредством которого руководство организации устанавливает формальные взаимоотношения между сотрудниками организации, так как только в этом случае длительное отсутствие высшего руководства не тормозит действие системы управления и организации в целом);

- *возможность делегирования полномочий* (возможность эффективного делегирования полномочий обеспечивается за счет четкого, своевременного и рационального обмена информацией, реализации принципа соответствия между полномочиями и ответственностью, использования положительных стимулов, а также желания руководителей делегировать полномочия и желания подчиненных брать на себя дополнительную ответственность);

- *контроль выполнения управленческих решений* (поскольку после принятия управленческих решений поступают в сферу деятельности исполнителей, уровень их выполнения подлежит контролю со стороны менеджеров, кроме того в процессе осуществления контроля за ходом выполнения решения вносятся необходимые коррективы и осуществляется оценка полученного результата при выполнении решения);

- *система поощрений и наказаний* (эта система предназначена для повышения мотивации труда и эффективности деятельности персонала организации, направленной на достижение целей организации, так как система поощрений и штрафов оказывает значительное влияние на социально-психологический климат в коллективе

организации, что, соответственно, определяет настроение работников и нацеленность на эффективную работу);

- *проходимость информации «вниз»* (перемещение информации внутри организации с одного уровня управления на другой в рамках вертикальных коммуникаций, при чем качество и количество информации, передаваемой по нисходящей, определяет эффективность выполнения заданий руководства на всех уровнях иерархии);

- *проходимость информации «вверх»* (предполагает наличие обратной связи между уровнями иерархии в организации, которая отражает действие коммуникации по восходящей – от нижних уровней управления к высшим, т.е. выполняет функцию оповещения «верха» о том, что делается на низших уровнях; при полном отсутствии обратной связи управление практически становится беспомощным, и, соответственно, теряет в качестве);

- *кадровая политика организации* (система правил и норм, сложившихся в организации и направленных на обеспечение гармоничного и эффективного включения сотрудников в жизнедеятельность организации);

- *качество планирования деятельности организации* (отражает эффективность системы последовательных действий всех членов организации, в том числе действий по осуществлению стратегического, текущего и оперативного планирования, разработке целевых программ, направленных на достижение организацией общих целей; планирование предполагает определение целей организации и путей их достижения, а также прогнозирование возможных затруднений в процессе достижения этих целей);

- *лидерство* (восприятие высшего руководителя персоналом организации, как лидера; способность руководителя увлечь за собой трудовой коллектив в процессе достижения целей организации, что в значительной степени определяет возможность и эффективность внедрения инноваций).

10.3. Результативность и эффективность менеджмента

«Результативность» и «эффективность» менеджмента – два взаимосвязанных понятия, обуславливающих действие друг друга.

Однако, для объективной оценки результативности и эффективности менеджмента, понимания взаимосвязи между этими категориями менеджмента, необходимо иметь реальное представление о основных их отличиях.

Непосредственным результатом менеджмента является складывающийся под воздействием управления *характер организационного поведения*, который играет ведущую роль в достижении целей организации.

По мнению А.М. Лялина, «...непосредственный эффект менеджмента основывается на зависимости известного закона результата, отражающего формирование и реализацию в сознании работника устойчивой связи между его поведением и достижением поставленных целей». В связи с этим, в качестве *непосредственных результатов менеджмента могут рассматриваться* формирование представления об организации; определение отношения к ней; прогнозирование разработка возможных вариантов реакции подчиненных на то или иное воздействие; мобилизация необходимых ресурсов; обеспечение адекватности поведения персонала в организации.

В качестве *основных критериев оценки результативности менеджмента* используют, прежде всего, уровень работы организации и преобладающий в ней стиль руководства. Уровень воздействия менеджмента на объект управления (подчиненного, трудовую группу, в целом на организацию) по сути уже является общим результатом

действия управляющей системы, который находит выражение в своевременности, экономичности, полноте достижения целей организации, оцениваемых в целом по эффективности деятельности организации.

Понятие «эффективность менеджмента» не получило пока четкого определения и толкования ни в теории, ни в практике менеджмента.

В общем виде, *эффективность менеджмента* (как система управления организации) характеризуется, прежде всего, целесообразностью деятельности, результативностью управляемой и управляющей подсистем, оцениваемых количественными и качественными показателями.

По мнению ряда авторов, эффективность менеджмента представляет собой относительную характеристику результативности конкретной системы управления, отражающейся в показателях деятельности, как объекта управления, так и субъекта управления (самой системы управления), при этом при оценке эффективности менеджмента могут использоваться как количественные, так и качественные показатели эффективности.

Таким образом, можно говорить о том, что результативность менеджмента заключается в уровне достижения системой управления планируемых показателей деятельности организации и в целом ее целей, при этом результаты управленческой деятельности при определенных условиях могут носить как положительный, так и отрицательный характер. Эффективность же менеджмента является определенным критерием оценки его результативности, отражающим в определенной степени уровень соответствия фактически достигнутых результатов запланированным, а также отношение результатов к затратам, связанным с их получением.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Раскройте содержание основных подходов к оценке эффективности менеджмента.
- 2) Что такое «результативность» и «эффективность менеджмента»? Как взаимосвязаны эти понятия?
- 3) Раскройте понятие «качество менеджмента». Назовите основные параметры качества менеджмента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Казначевская, Г. Б.** Менеджмент : учебное пособие для бакалавров [Текст]/ Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 365 с. : ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-222-21239-4
2. Менеджмент : учебник для бакалавров [Текст]/ ред. И. Н. Шапкин. - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. - (Бакалавр). - ISBN 978-5-9916-1486-3.
3. **Пивоваров, С.Э.** Международный менеджмент: учебник для студ. вузов по спец. "Менеджмент", для бакалавров и специалистов; рек. МОПО РФ [Текст]/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, Л. С. Тарасевич. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2013. - 720 с. : ил. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - ISBN 978-5-496-00691-0.

Дополнительная

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

2. **Герчи́кова, И.Н.** Менеджмент: учебник (гриф МО), 4-изд., перераб. и доп. [Текст]/ И.Н. Герчи́кова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 513 с. ISBN 5-85173-039-0.
3. **Дафт, Р. Л.** Менеджмент – 6-е изд. [Текст]/ Р. Л. Дафт– СПб: Питер, 2008. – 864 с. ISBN 978-5-94723-014-7.
4. **Егоршин, А. П.** Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст]/ А. П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. ISBN 978-5-901335-26-0
5. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента – 3-е изд. Пер. с англ. [Текст]/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури. – М.: ООО «И. Р. Вильямс», 2008. – 672 с. ISBN 978-5-8459-1060-8
6. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента: Учебник [Текст]/ А. К. Семенов, В. И. Набоков [Текст]. – М.: «Дашков и К», 2008. – 556 с. ISBN 978-5-91131-422-4

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Армстронг, М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М., 2000. - 643 с
2. **Арская, Л.П.** Япония: наука и искусство управления / Л.П. Арская. – М.: 1992. - 302 с
3. **Афонин, Ю.А.** Социальный менеджмент / Ю.А. Афонин, А.П. Жабин, А.С. Панкратов. – М.: МГУ, 2004. - 469 с
4. **Богачек, И.** Новые законы менеджмента / И. Богачек. – СПб: Книжный дом, 2005. - 457с.
5. **Большаков, А.С.** Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов – СПб: «Питер», 2010. – 416 с.
6. **Брасс, А.А.** Менеджмент: основные понятия, виды, функции / А.А. Брасс. – Минск : Современ. Шк., 2006. – 348 с.
7. **Бурганова, Л. А.** Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2009. – 325 с.
8. **Веснин, В.Р.** Менеджмент / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
9. **Виханский, О. С** Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
10. **Герчигова, И.Н.** Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 512 с.
11. **Глухов, В.** Менеджмент: учебник для вузов / В. Глухов. – СПб.: Питер, 2007. - 369 с.
12. **Гневко, В.А.** Менеджмент: социально - гуманитарное измерение / В.А. Гневко, И.П. Яковлев. – СПб., 1996. - 401 с.
13. **Годин, В.В.** Информационное обеспечение управленческой деятельности / В.В. Годин, И.К. Корнеев. – М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. - 375 с.
14. **Гринберг, Дж.** Организационное поведение: от теории к практике / Д. Гринберг, Р. Бейрон. – М.: Вершина, 2004. – 569 с.
15. **Друкер, П.** Эффективное управление / пер. с англ. М. Котельниковой. / П. Друкер. – М.: Астрель: Ермак, 2004. – 559 с.
16. **Егоршин, А.П.** Основы менеджмента: учебник для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с.
17. **Иванов, В.Н.** Социальный менеджмент / В.Н. Иванов В.И. Патрушев. – М., 2008. - 540с.
18. **Коротков, Э.М.** Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2010. – 640 с. – (Университеты России).
19. **Кравченко, А.И.** История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 7-е изд. / А.И. Кравченко. – М.: Академический проект; Альма Матер, 2008. – 560.
20. **Круглов, М.Г.** Менеджмент качества как он есть / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. – М.: Эксмо, 2007. - 495 с.
21. **Лялин, А.М.** Теория менеджмента: учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. / А.М. Лялин и др. – СПб: Питер, 2009. – 464 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
22. **Менеджмент: учебник** / Под ред. Проф. Ю.В. Кузнецова; СПбГУ, экон. факультет. – М. ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 503 с. – (Учебники экономического факультета СПбГУ).
23. **Основы менеджмента:** учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 620 С.
24. **Плахова, Л.В** Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 488 с.
25. **Семенов, А.К.** Основы менеджмента 6 учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. И доп. – М. : Дашков и К, 2008. – 556 с.
26. **Управление организацией:** Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2008.
27. **Управление персоналом организации:** Учебник / Под. Ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 695 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Лекция 1. Понятие и содержание менеджмента	4
1.1. Предмет, принципы и методы менеджмента.....	4
1.2. Взаимосвязь управления и менеджмента.....	5
1.3. Цели и задачи менеджмента.....	6
Вопросы для самоконтроля.....	7
Список литературы.....	7
Лекция 2. Сущность, система и процесс менеджмента	8
2.1. Сущность и виды менеджмента.....	8
2.2. Система менеджмента.....	9
2.3. Основные элементы управленческого процесса.....	11
2.4. Содержание управленческой деятельности и управленческие отношения...12	
Вопросы для самоконтроля.....	13
Список литературы.....	13
Лекция 3. Национально-культурные особенности и характеристика основных современных моделей менеджмента	14
3.1. Американская модель менеджмента.....	14
3.2. Европейская модель менеджмента.....	15
3.3. Японская модель менеджмента.....	17
3.4. Особенности современного российского менеджмента.....	19
Вопросы для самоконтроля.....	20
Список литературы.....	21
Лекция 4. Общая характеристика внутренней и внешней среды организации	22
4.1. Внутренняя среда организации.....	22
4.2. Внешняя среда организации.....	22
4.3. Анализ и оценка деловой среды.....	24
Вопросы для самоконтроля.....	25
Список литературы.....	25
Лекция 5. Методы и инструменты менеджмента	26
5.1. Классификация методов менеджмента.....	26
5.2. Инструментарий менеджмента организации.....	27
5.3. Организационно-методическое и нормативно-правовое обеспечение менеджмента.....	27
Вопросы для самоконтроля.....	28
Список литературы.....	28
Лекция 6. Формирование и развитие трудовых групп в организации. Групповая динамика	30
6.1. Сущность и основные параметры трудовой группы.....	30
6.2. Установление взаимодействий в трудовых группах. Групповая динамика...32	
6.3. Управление конфликтами в трудовой группе.....	34
Вопросы для самоконтроля.....	36
Список литературы.....	36
Лекция 7. Социально-психологические основы менеджмента	37
7.1. Социальная ответственность и социальная адаптация в менеджменте.....	37
7.2. Межкультурное взаимодействие и социально-психологический климат	

в коллективе.....	39
7.3. Этика делового общения.....	41
Вопросы для самоконтроля.....	43
Список литературы.....	43
Лекция 8. Управленческие решения.....	44
8.1. Сущность и классификация управленческих решений.....	44
8.2. Процедура принятия управленческих решений.....	45
8.3. Условия и факторы качества управленческих решений.....	46
Вопросы для самоконтроля.....	48
Список литературы.....	48
Лекция 9. Управление конфликтами и стрессами.....	49
9.1. Сущность, содержание конфликта. Правомерность конфликтов.....	49
9.2. Причины конфликтов.....	50
9.3. Типы конфликтов. Управление конфликтом.....	51
Вопросы для самоконтроля.....	51
Список литературы.....	51
Лекция 10. Оценка менеджмента.....	53
10.1. Основные подходы к оценке эффективности менеджмента.....	53
10.2. Качество менеджмента.....	54
10.3. Результативность и эффективность менеджмента.....	56
Вопросы для самоконтроля.....	57
Список литературы.....	57
Библиографический список.....	59
Содержание.....	60