

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Е.В. Степаненко

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**ПОСОБИЕ
ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
И ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

*для студентов II курса
специальности 060302
дневного обучения*

Часть I

Москва – 2006

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ"**

**Кафедра менеджмента
Е.В. Степаненко**

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПОСОБИЕ

по изучению дисциплины и проведению практических занятий

*для студентов II курса
специальности 060302
дневного обучения*

Часть I

Москва-2006

Рецензент: канд. экон. наук, доц. М.А. Курилец

Степаненко Е.В.

Современный менеджмент: пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий. - М.: МГТУ ГА, 2006. - 48 с.

Данное пособие издается в соответствии с учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Современный менеджмент» для студентов II курса специальности 060302 дневного обучения.

Пособие содержит деловые игры, практические ситуации, методические рекомендации по выполнению практических занятий, тесты для подготовки к рубежному контролю, глоссарий, список литературы.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры . . . Г. и
методического совета . . . Г.

Содержание

Введение	5 стр.
1. Становление и развитие менеджмента.	6 стр.
2. Деловая игра "Менеджер XXI"	12 стр.
3. Деловая игра "Проектирование структуры управления организацией"	16 стр.
4. Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации	28 стр.
5. Руководство и лидерство	35 стр.
Тесты рубежного контроля	39 стр.
Глоссарий	46 стр.

Введение

Становление и развитие рыночных отношений в России обусловило формирование и освоение целого ряда новых социально-экономических дисциплин, раскрывающих основы и содержание бизнеса. Одна из таких дисциплин, ведущих в сфере управления бизнесом, - современный менеджмент, включающий комплекс знаний по формированию, функционированию и развитию современной организации.

Основной целью изучения дисциплины "Современный менеджмент" – является получение более всестороннего глубокого понимания студентами природы и сущности всего спектра отношений управления как определяющего фактора организационной эффективности. Основными методами обучения являются проведение лекций и практических занятий. Практические занятия включают в себя комплекс активных форм обучения: деловые игры, ситуационный анализ, тренинги, тесты, глоссарий.

В настоящем пособии представлены методические рекомендации по выполнению следующих практических заданий: становление и развитие менеджмента; деловая игра "Проектирование организационной структуры управления" при проведении различных реорганизационных мероприятий, реструктуризации целевых установок организации, смене ее стратегических ориентиров; деловая игра "Менеджер XXI", цель которой - выявление профессиональных и личностных качеств и формирование "портрета" менеджера XXI века; конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации, на котором анализируются конфликтные ситуации путем построения карты конфликта; руководство и лидерство.

При подготовке пособия было использовано большое количество научно-методической литературы, основной список которой указывается в работе.

Становление и развитие менеджмента.

1. Теоретические положения.

Главными этапами развития управленческой мысли считаются периоды: донаучный, когда вопросы управления изучались в составе других наук; научный, когда была сформирована и признана наука управления со всеми ее научными течениями, школами и подходами.

Американские владельцы компаний, такие, как Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Форд, Альфред Слоун, Д. Рокфеллер, Джейла Муни, были не только крупнейшими практиками менеджмента, приведшими свои компании к успеху, но и философами менеджмента, определявшими стратегию делового предпринимательства.

Разработка концепции научного управления — переломный этап в теории, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Основной вклад представителей административной (классической) школы в теорию менеджмента заключался в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать собственные возможности, т. е. способствовала росту эффективности деятельности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. Представитель этой школы японский менеджер Акио Морита отмечал: «Качество дают не станки, а люди». Эта школа значительное внимание уделяла изучению межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры предприятия, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества труда, сейчас она продолжает исследовать проблемы потребностей и мотивационного поведения.

Школа науки управления установила, что все переменные факторы как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение факторов одной среды требует изменения факторов в другой. В XX в. 50-е гг. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению.

Американский менеджмент внес значительный вклад в теорию и практику управления. Опыт управления и планирования в фирмах и корпорациях США с учетом конкретных условий и специфики может быть использован в крупных российских холдингах, корпорациях и акционерных обществах.

Японская модель менеджмента также значительно повлияла на теорию и практику управления. Во-первых, это комплекс форм и методов управления персоналом, применяемый в ведущих японских компаниях и обеспечивающий

повышенную отдачу наемного персонала, включающий найм, оплату труда, систему и методы стимулирования, профессиональную подготовку и повышение квалификации. Во-вторых, методология и практика принятия и реализации управленческих решений; в-третьих, — система организационно-управленческих мероприятий, используемых для повышения производительности труда, эффективности производства и качества продукции. Японские менеджеры разработали специфический механизм, который активно использует человеческий фактор в управлении, направляя на обеспечение максимизации прибыли скрытые творческие возможности работников.

Один из самых сложных вопросов — сочетание рынка и социальной справедливости. Согласно принципу социальной справедливости все члены общества должны иметь необходимые условия для жизнедеятельности, реальный доступ к культуре и образованию, защищенность в старости и в случае потери трудоспособности. Иными словами, рыночная экономика должна иметь социальную направленность. Это предусматривают теория и практика социального рыночного хозяйства и индикативного планирования.

Усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций — реальность. Демократическим формам управления принадлежит будущее.

В связи с интернационализацией мирового хозяйства перед теорией и практикой управления возникает много новых вопросов, важнейшие из которых — общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и действуют в конкретных условиях разных стран; особенности национального стиля в управлении и др.

В настоящее время формируется новая, российская модель управления экономикой и каждый ее успех или провал влияет на уровень жизни населения. Наука управления обогащается новыми терминами, новым пониманием роли участвующих в управлении. Руководитель нового типа должен опираться на общечеловеческие этические ценности, владеть теорией, техникой и искусством воздействия на окружающих людей, быть открытым к инновациям, ко всему новому.

В условиях перехода к рыночным отношениям важнейшим фактором успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления. Большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем.

2. Задания.

2.1. Соотнесите предложенные ниже категории и понятия:

Таблица 1.

Рационалистический подход	Данная концепция разработана в конце 60-х гг. Она не отвергает прежних достижений управленческой науки. Конкретные условия требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов в менеджменте, т.к. одни и те же действия в различных условиях могут дать прямо противоположные результаты. Подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильных и слабых сторон. Это способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.
Процессный подход	При таком подходе предприятие рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем в зависимости от обстановки действуют не только менеджеры, но и весь коллектив. Такой подход указывает на многомерность организации и необходимость учета множества внутренних и внешних переменных.
Рациональная бюрократия	Управление производством на основе изучения трудовых операций на рабочих местах, хронометраж, выявление приемов и способов работы, ведущих к росту производительности и интенсивности труда. Применение оплаты рабочей силы по двум ставкам: меньшей — при невыполнении нормы и значительно большей — при ее перевыполнении. Расстановка рабочих в зависимости от способностей и физической силы.
Школа человеческих отношений	Концепция включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитые под влиянием совершенствования военного производства в годы перед Первой мировой войной. В эту концепцию входят положения: о необходимости глубокого разделения труда по функциональному признаку, строгая иерархия, четко очерченные права и обязанности на базе принятых норм и правил, конкурсная система подбора сотрудников.
Системный подход	Один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время. В нем функции управления рассматриваются не в отдельности, а как взаимосвязанные между собой. Таких функций управления несколько: планирование, организация, распорядительство, мотивация, координация, контроль, коммуникация, исследование, принятие решений, подбор кадров, заключение сделок и т. д. Такой подход базируется на основных положениях административной школы управления.
Ситуационный подход	Подход к управлению, ориентированный не только на технику и функции организации, но и на человека. Использование интеллектуального потенциала человека в интересах организации, создание обстановки, способствующей раскрытию его индивидуальных способностей, творчества, изобретательности, стремления к достижению целей организации. Гибкость и гармония в отношениях между менеджером и работниками, управление не на основе формальных инструкций, а руководствуясь конкретными условиями и обстановкой.

2.2. Соотнесите принципы научных подходов управления с именами их основоположников.

Таблица 2.

Принципы научных подходов	Основоположники
Формирование принципа универсальности менеджмента	Честер Бернард, Питер Друкер
Формулирование принципа специализации	Сократ
Создание штаба	Суворов А.В.
Делегирование полномочий	Никколо Макиавелли
Создание принципа массового согласия, целеустремленность в организации, определение качеств руководителя	Диоклетиан
Применение принципа специализации к промышленным рабочим, расчет оплаты труда, потребности "экономического" человека	Платон
Принципы обучения и воспитания воинов. Наука побеждать	Александр Македонский
Генезис капитала, процесс труда и увеличение стоимости, рабочий день и его границы, кооперация, разделение труда, мануфактура, машины и крупная промышленность, формы и системы заработной платы.	Адам Смит
Основы научного менеджмента. Исследование затрат рабочего времени, введение двойной системы оплаты работ, места и роли менеджера в функционировании организации.	Элтон Мэйо
Принципы рациональной бюрократии	Фредерик Тейлор
Использование психологии в менеджменте	Хьюго Манстерберг
Управление как особый вид деятельности: техническая, коммерческая, финансовая, деятельность безопасности, управление. Разработал принципы управления, от которых зависит успех управления, указал на необходимость преподавания менеджмента.	Макс Вебер
Социологическая концепция групповых устремлений, школа человеческих отношений, мотивы человеческой деятельности.	Карл Маркс
Философия менеджмента, основанная на индивидуальной мотивации, групповой подход к решению проблем.	Мери П. Фоллет
Модель стратегического планирования	Честер Бернард
Системный подход к управлению, концепция "7 - S"	Игорь Ансофф

2.3. Ситуация для анализа: Эксперимент на предприятии «Вольво».

«Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами.

В 50-е — 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной

линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 — 20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м², менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20 — 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до ²/₃ всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась ¹/₃ всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать

операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. По сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для обсуждения:

1. К какому направлению развития менеджмента следует отнести эксперимент в "Вольво"?
2. Есть ли что-либо общее между хоторнскими экспериментами и данной ситуацией? Проведите параллели (влияние обстановки в стране и регионе на результаты экспериментов; цели нововведений; роль неформальных

отношений в малой группе).

3. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

4. Если бы эксперимент в "Вольво" ограничился одной группой или цехом, был ли он успешным? Ответ аргументируйте.

Литература

1. Белокопытов О.И., Панасенко Г.В. История и культура менеджмента. - Красноярск, 2002.

2. Вачугов Д.Д., Веснин В.Ф., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры. - М."Высшая школа", 2001.

3. Казанцев А.К., Малюк В.И., Л.С. Серова. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: ДЕЛО, 2004.

2. Менеджер XXI века.

1. Теоретические положения.

Эффективная деятельность менеджера во многом определяется наличием и выраженностью целого спектра его личностных особенностей. Специалисты Института диагностики менеджмента (Гамбург) выделяют четыре интегральных качества личности эффективных менеджеров: умственные способности (способности давать оценку; творческое, комплексное, единообразное, аналитическое мышления); социальное отношение (контактоспособность; коммуникационная способность; сила убеждения; напористость; сотрудничество, способность работать в команде); отношение к работе (интересы; мотивация; стремление к успеху; гибкость; общительность; надежность); отношение к работе (воспринимаемая нагрузка; инициатива; принятие решений; способность к планированию; организованность; контроль).

Несколько иной подход, связанный, прежде всего, с акцентом на профессиональные знания и умения менеджера, реализован в классификации К. Брокхофа. В соответствии с этим подходом выделяются следующие восемь ключевых характеристик: овладение менеджером технологиями и инновациями; готовность к интернационализации менеджмента; способность к овладению более сложным комплексом принятия решений; способность общения с теми, кто помогает принять решение; высокая степень гибкости при внедрении работ (интернационализация, применение капитала); работа с различными системами мотивации; готовность к риску и упорному труду; знание людей для выбора сотрудников и руководства ими.

Опрос 1016 менеджеров высшего и среднего уровней стран Центральной и Западной Европы, проведенный Университетским центром подготовки менеджеров города Лейвена (2002), позволил выделить 30 наиболее важных

качеств личности современного менеджера. После ранжирования в порядке убывания частоты упоминания в анкетах испытуемых эти качества выглядели следующим образом: формирование эффективной команды; способность выслушать; самостоятельное принятие решений; удержание хороших людей; окружение надежными людьми; энергичность; способность к инновации; умение видеть; высокие этические масштабы; сильный облик; сила воли; зрелость; интернациональная направленность; осведомленность в новых технологиях; хорошая способность представления себя; честолюбие; внешний вид; демократизм; образование; ориентирование на власть; личность руководства; сочувствие; расчетливость; восхищение сотрудниками; стремление к деньгам; общественное проявление; немилосердность; патриархальный стиль и т.д.

Подробный анализ черт личности современных руководителей содержится в известной монографии Р. Л. Кричевского. На основе собственных исследований и работах зарубежных авторов, он перечисляет наиболее часто упоминаемые черты личности менеджеров, которые обеспечивают эффективность руководства. В этот набор входят: доминантность (возможность оказывать непосредственное влияние на окружающих); уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость; креативность (наличие способностей к творческому рассмотрению и разрешению управленческих задач); стремление к достижению (нацеленность на достижение поставленной цели возможными средствами, готовность пойти ради этого на известный риск); ответственность.

2. Задание. "Оценка деловых и личностных качеств руководителя".

Описание деловой игры.

В организации появились вакантные должности: исполнительный директор, финансовый директор, начальник отдела, художник, звукооператор. На каждую вакантную должность претендует несколько человек.

Постановка задачи.

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.

2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

Методические указания.

1. Участникам игры дать оценку деловых и личностных качеств. Оцениваемые качества приведены в таблице 3.

2. Соотнеся результаты с листом оценки деловых и личностных качеств (табл.3), определить на какую должность может претендовать игрок.

3. Далее строится социограмма по каждому претенденту. Сравнение результатов построения социограмм позволяет выбрать лучшего из претендентов на обозначенную должность. Пример построения социограммы для начальника производственного отдела приведен в табл. 4.

Лист оценки деловых и личностных качеств

№ П/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	2	3	4	5	6	7	8
	Принципиальность Чувство долга Принципиальный подход к делу Предприимчивость Воля Настойчивость Способность доводить дело до конца Требовательность к себе Требовательность к подчиненным Чувство ответственности Производительность труда Качество труда Решительность Энергичность Трудлюбие Способность создать сплоченный коллектив Добросовестность Дисциплинированность Способность поддерживать высокую дисциплину Самостоятельность в принятии решения Забота о людях Инициатива Новаторство Опыт работы Знания в области техники и технологии Знания в области экономики Знания в области организации и управления Знания в области психологии Знания в области социологии Знания в области педагогики Конкретные знания в области выполняемой работы Общее образование Культурный уровень Отношение к повышению своей деловой квалификации Отношение к повышению квалификации подчиненных Здоровье Работоспособность Чувство собственного достоинства Справедливость Честность Самообладание и выдержка Способность находить выход из затруднительных Коммуникабельность Моральная устойчивость Скромность Чувство юмора Авторитет как специалиста Авторитет как руководителя Авторитет как воспитателя Авторитет как человека						

Условные обозначения:

П — президент
И — исполнительный директор
Ф — финансовый директор
Г — начальник отдела
Х — художник
З — звукооператор

Таблица 4.

Социограмма начальника производственного отдела

Средний балл по группе	Группы качества	Качества	Номер качества	Баллы					
				1	2	3	4	5	
4.7	Экспертные оценки / самооценки	Деловые и социальные	Принципиальность	1					
			Чувство долга	2					
			Принципиальный подход к делу	3					
			Предприимчивость	4					
			Воля	5					
			Настойчивость	6					
			Способность доводить дело до конца	7					
			Требовательность к себе	8					
			Требовательность к подчиненным	9					
			Чувство ответственности	10					
			Производительность труда	11					
			Качество труда	12					
			Решительность	13					
			Энергичность	14					
			Трудолюбие	15					
			Способность создать сплоченный коллектив	16					
			Добросовестность	17					
			Дисциплинированность	18					
			Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	19					
			Самостоятельность в принятии решений	20					
			Забота о людях	21					
			Инициатива	22					
			Новаторство	23					
4.5	Профессиональная квалификация и знания работника	Опыт работы	24						
		Знания в области техники и технологии	25						
		Знания в области экономики	26						
		Знания в области организации и управления	27						
		Знания в области психологии	28						
		Знания в области социологии	29						
		Знания в области педагогики	30						
		Конкретные знания в области выполняемой работы	31						
		Общее образование	32						
		Культурный уровень	33						
		Отношение к повышению своей квалификации	34						
		Отношение к повышению квалификации подчиненных	35						
		4.76	Личностные	Здоровье	36				
Работоспособность	37								
Чувство собственного достоинства	38								
Справедливость	39								
Честность	40								
Самообладание и выдержка	41								
Способность находить выход из затруднительных положений	42								
Коммуникабельность	43								
Моральная устойчивость	44								
Скромность	45								
Чувство юмора	46								
4.8	Авторитет	Специалиста	47						
		Руководителя	48						
		Воспитателя	49						
		Человека	50						
4.7	Средний балл			Зона руководителя					

Литература

1. Большов А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика - СПб: Питер, 2000. - 416.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: ДЕЛО, 2004.- 704 с.
3. Практикум по менеджменту: Конкретные ситуации, задачи и курсовые проекты: Учеб. Пособие / Под. Ред. В.И. Подлесных. - СПб: Изд. Дом "Бизнес-пресса", 2001. - 272 с.
4. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 365 с.

3. Проектирование структуры управления организацией.

1. Теоретические положения.

Структура является неотъемлемой подсистемой организации. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации организации к внешней среде. Поэтому структура должна быть оптимальной по отношению к управлению отличаются друг от друга способом реализации и преобладанием организации и к ее внешней среде и изменяться вместе с ними.

Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии, достижение ее целей и эффективное решение стоящих перед организацией задач.

Типы организационных структур линейных или функциональных связей. Линейные связи - связи соподчиненности между уровнями управления. Функциональные связи обусловлены технологией выполнения той или иной работы, функции.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями существуют следующие организационные структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная (имеются и другие типы).

2. Задания.

2.1. Анализ типов организационных структур.

Существует ли структура, самая оптимальная для любой организации?

По приведенным структурам управления предприятиями (рис. 1-5) установите, к какому типу структур они относятся. Ответ обоснуйте.

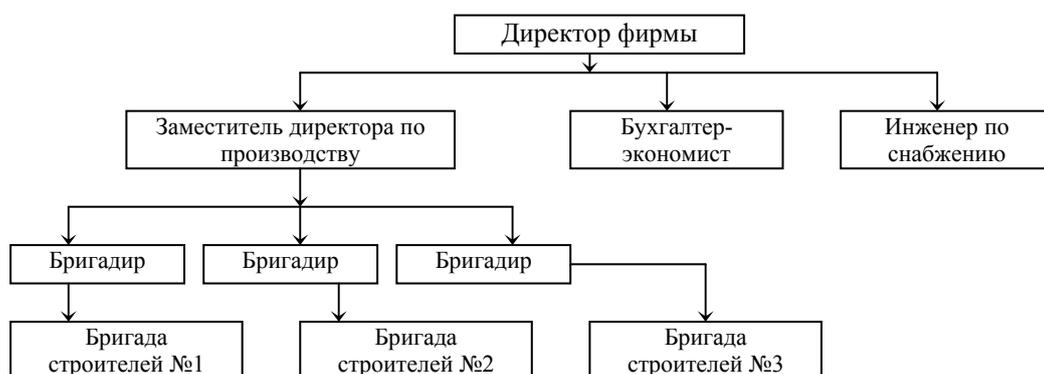


Рис. 1. Структура управления малой фирмой «Строитель».

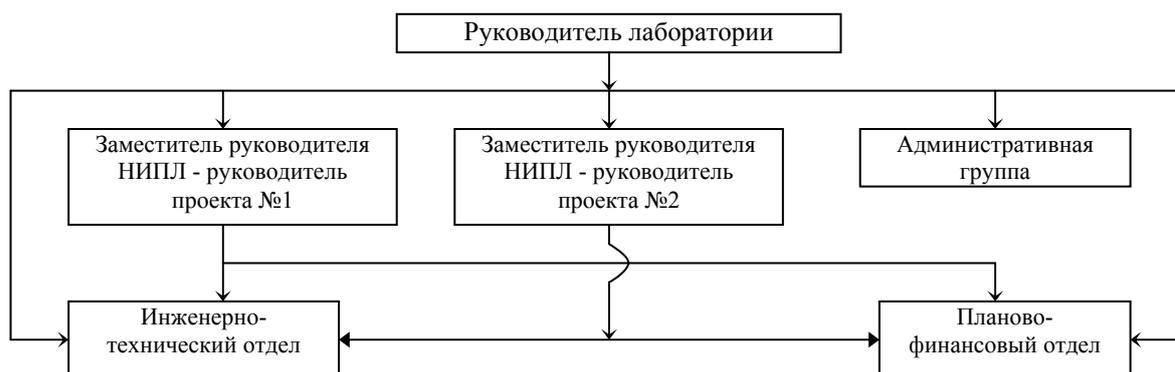


Рис. 2. Структура управления Научно-исследовательской проектной лабораторией НИПЛ "Квант".



Рис. 3. Организационная структура инструментального завода

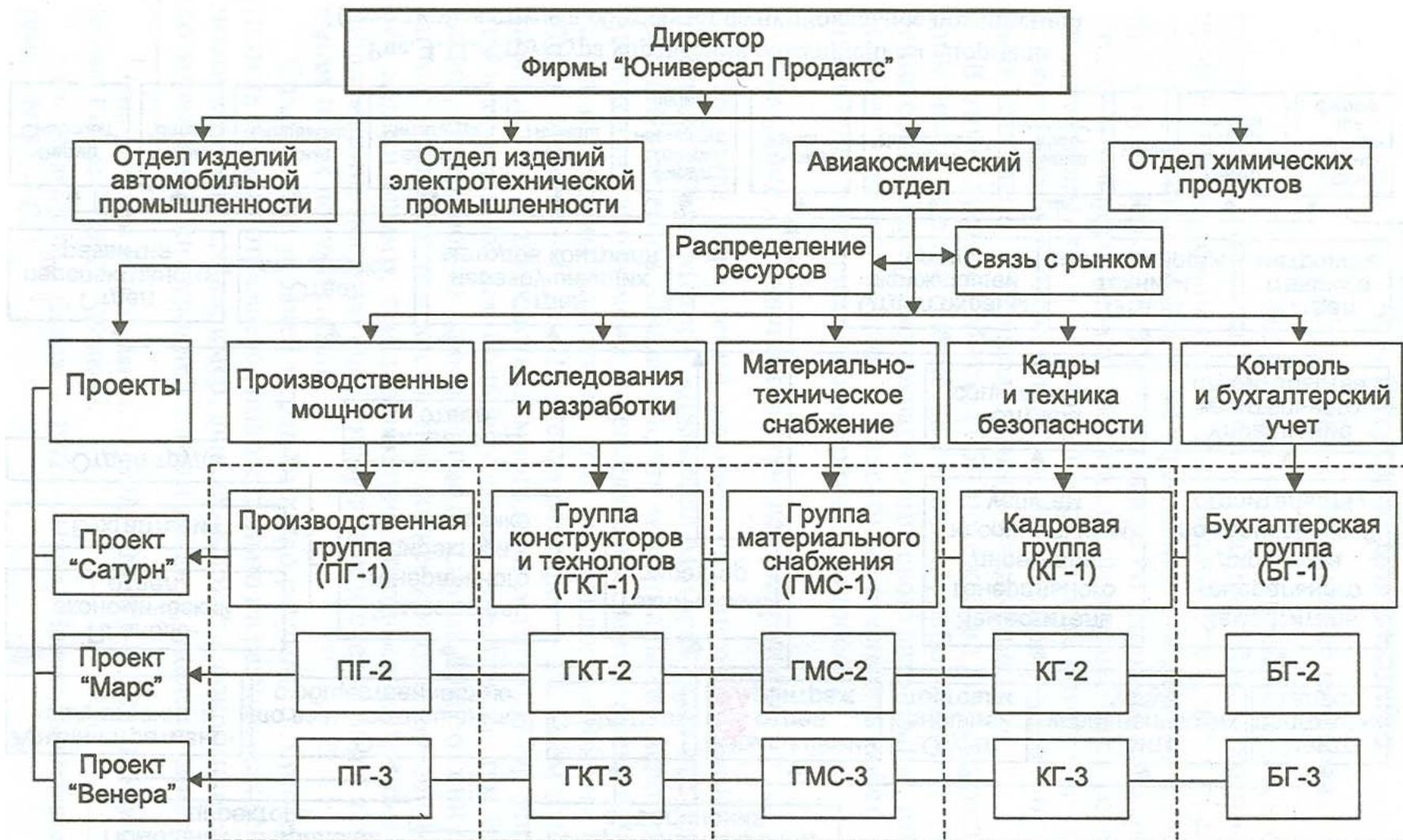


Рис. 4. Структура авиакосмического отделения фирмы "Юниверсал Продактс"
(контурные рамки обозначают объединение испытателей в одно технологически однородное подразделение)

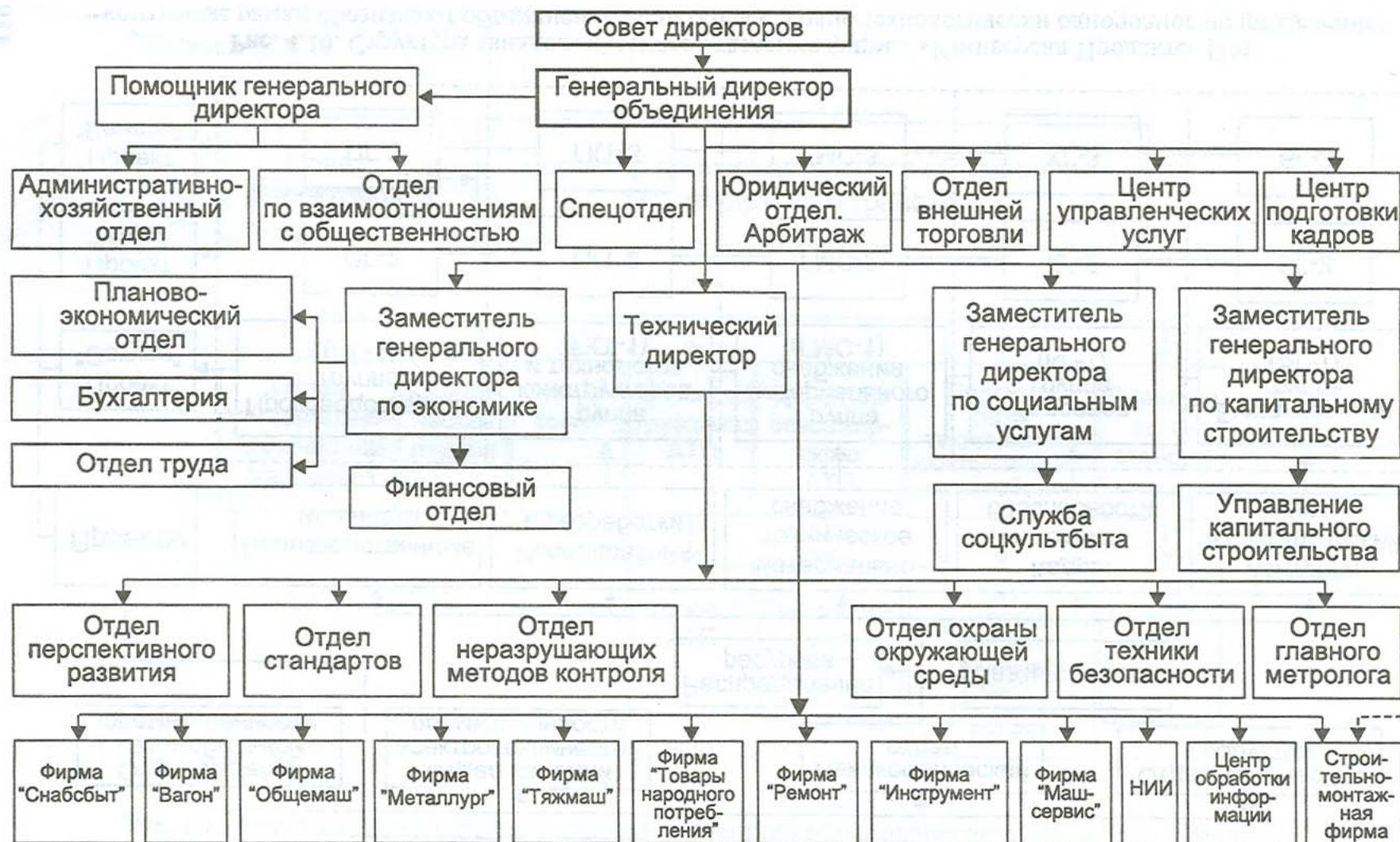


Рис. 5. Структура управления объединением «Дормаш» (пунктирная стрелка обозначает функциональное подчинение).

2.2. Проектирование структуры управления организацией.

Постановка задачи.

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией.
2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.
3. Построить схему организационной структуры.
4. Исходя из изменений внешней и внутренней среды, определите комплекс новых управленческих задач.
5. В соответствии с проведением реорганизационных мероприятий, смене стратегических ориентиров спроектируйте новую организационную структуру управления организации.

Вариант 1.

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительномонтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла — под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

Вариант 2.

Муниципальная страховая компания (МСК) — это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования: пенсии; несчастные случаи в транспорте; медицинские расходы.

Уже год назад на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

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

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами; по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам; бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

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

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

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

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вариант 3.

АО «Самаравтормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего имущества. В АО «Самаравтормет» насчитывается 300 акционеров. Акции распределены следующим образом: фонд имущества — 15%; трудовой коллектив — 78%; прочие частные и юридические лица — 7%.

В составе предприятия девять цехов и участков по переработке лома, расположенных в Самаре, Тольятти, Сызрани, Похвиснево, Серноводске, Безенчуке, Чапаевске и т.д. Все цехи и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по

последней переоценке) составляет 30 млрд. руб. Оборудование насчитывает 468 единиц, в том числе 66 — подъемно-транспортных. Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях Самарской области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Основная продукция предприятия — переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. Переработка производится путем прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома.

На продукцию АО «Самаравтормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года АО было вынуждено отказываться в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок.

В процессе заготовки предприятие сталкивается с рядом трудностей: нет территориального заказа; многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу; многие предприятия перешли на прямые поставки.

К мероприятиям, проводимым АО, по выходу из сложившегося положения относятся: завоз лома своим транспортом; применение бартера во взаиморасчетах. Сбыт продукции осуществляется потребителями. Основные потребители: лома черных металлов — Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат, Ашинский металлургический завод (Россия), Молдавский металлургический завод (СНГ); алюминиевого лома - Подольский металлургический завод; медесодержащего лома - Кировоградский медеплавильный завод.

Рынки сбыта: региональный - 5%; национальный - 80%; СНГ - 15%.

Зарубежные поставки: Греция, Турция.

Форма оплаты: бартер - 80%; деньгами - 20%.

Конкуренция. У АО «Самаравтормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Основное отличие АО «Самаравтормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизированность лома, крупные партии.

Численность работников на первое полугодие 2005г. составляла 391 человек. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как у АО и так избыточная численность работников. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц (без задержек). Однако в целом работники не вполне удовлетворены зарплатой и подрабатывают на стороне. Предприятие, к сожалению, не может ввести дополнительное материальное стимулирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется не полностью.

Методические указания.

1. При построении схемы функционально-целевой модели следует использовать рис.6. В связи с тем, что функциональные подсистемы являются комплексными, их необходимо подразделить на более простые подсистемы, функции которых, как правило, выполняют отдельные подразделения (табл. 5.)
2. При построении схемы организационной структуры системы управления использовать в качестве примера рис.7, а также схемы изложенные в задании 1, демонстрирующие типы структур организаций.
3. Заполните аналитическую таблицу (табл. 6), определите комплекс новых управленческих задач.

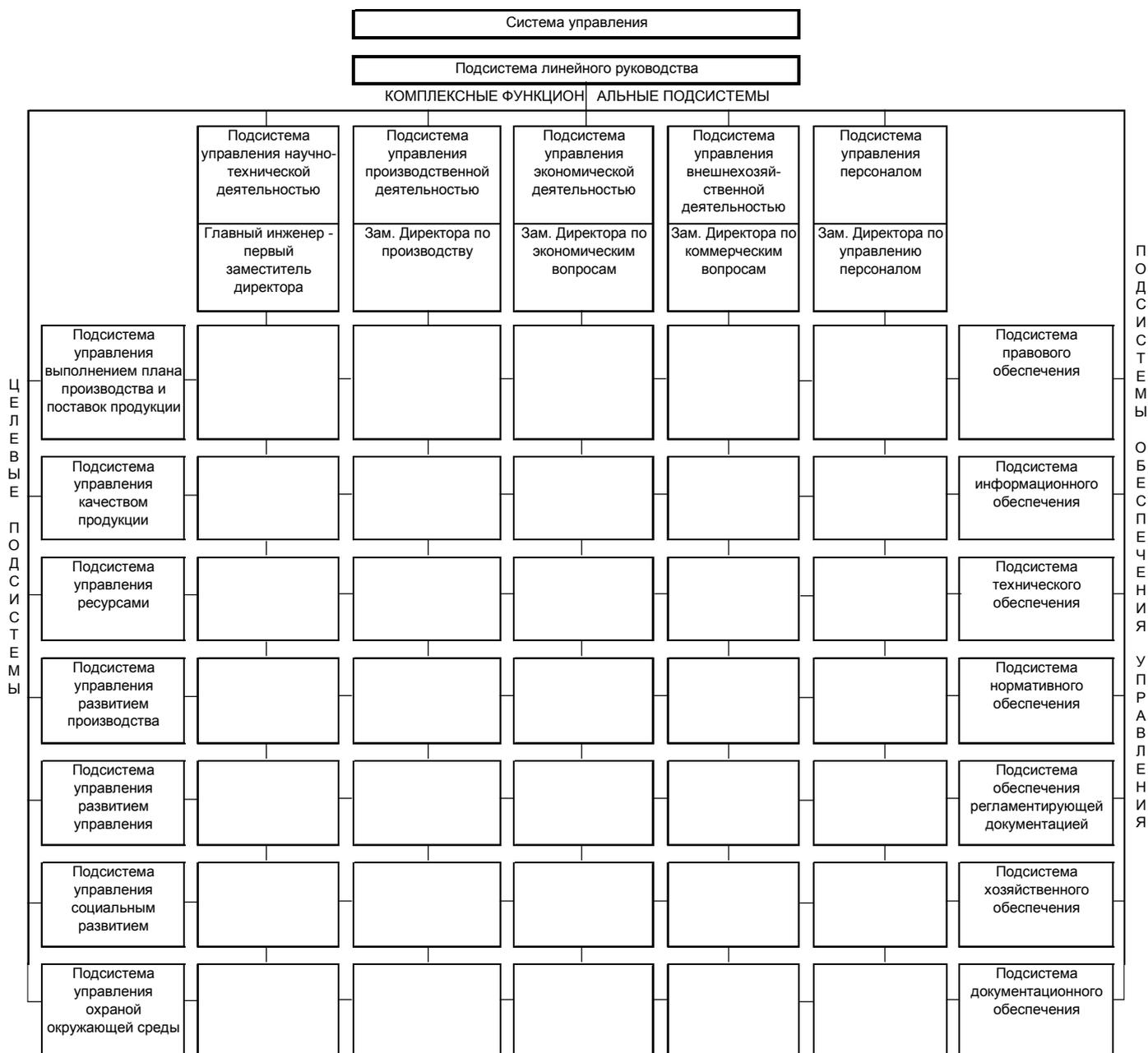


Рис. 6. Схема функционально-целевой модели системы управления промышленной организацией

Таблица 5.

Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организации

Состав подсистем комплексной подсистемы управления научно-технической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления производственной деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления внешнехозяйственной деятельн.	Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом
Исследований; Конструкторской Подготовкой Производства; Технологической подготовкой производства; Инструментальной подготовкой производства; Энергетического обслуживания; Стандартизации; Рационализации; Механизации; Технического контроля	Оперативного управления производством; Оперативного планирования производства; Оперативного регулирования производства; транспортного обслуживания капитального строительства	Перспективного технико-экономического планирования; Текущего технико-экономического планирования; Финансовой деятельностью; Бухгалтерского учета и отчетностью; Экономической безопасности; Ценных бумаг и собственностью	Материально-технического снабжения; Маркетинга и рекламы; Сбытовой деятельности; международных хозяйственных связей	Планирования и маркетинга; найма и учета; развития; мотивации трудовой деятельности; социального развития; правового обеспечения; информационного обеспечения; безопасности

Таблица 6.

Аналитическая таблица

Перечень подразделений		Функции подразделений	
Управленческих	Производственных	Старые	Новые
Бухгалтер -экономист		Работа с банком, бухгалтерский учет, планирование, анализ	
Инженер по снабжению		Контроль и организация своевременных поставок стройматериалов	
Бригадир бригады № 1		Организация, контроль, мотивация работы бригады № 1	
	Бригада № 1	Выполняет нулевой цикл, возведение стен из кирпича и кровельные работы	
Бригадир бригады № 2		Организация, контроль, мотивация работы бригады №2	
	Бригада № 2	Выполняет столярные и сантехнические работы	
Бригадир бригады № 3		Организация, контроль, мотивация работы бригады № 3	
	Бригада № 3	Выполняет электрические и отделочные работы	

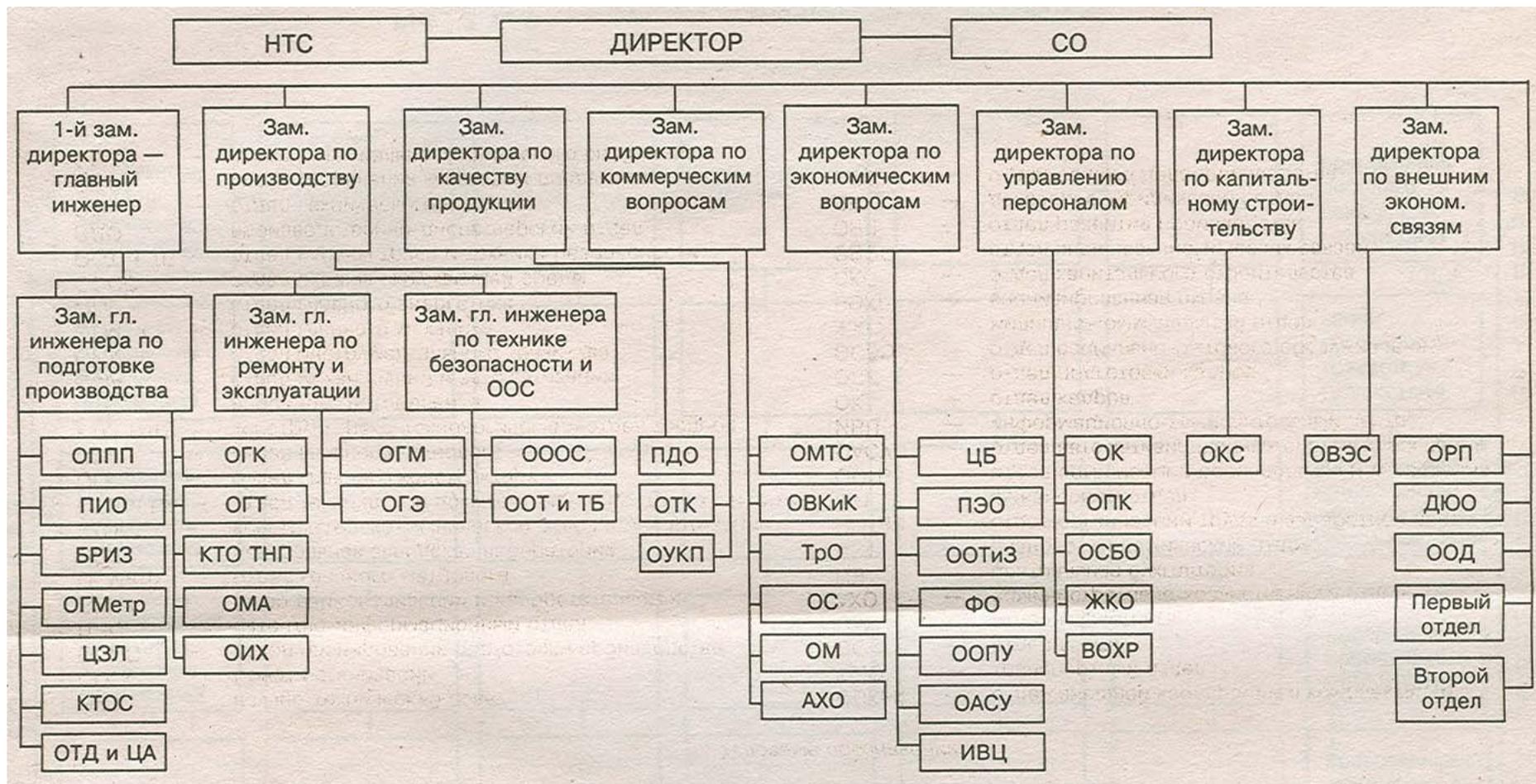


Рис.7. Схема организационной структуры системы управления промышленной организации.

Условные обозначения:

НТС - научно-технический совет	ОВКиК - отдел внешней кооперации и комплектации
СО - Совет организации	Тр.О - транспортный отдел
ОППП - отдел планирования подготовки производства	ОС - отдел сбыта
ПИО - патентно-информационный отдел	ОМ - отдел маркетинга
БРИЗ - бюро рационализации и изобретательства	АХО - административно-хозяйственный отдел
ОГМетр - отдел главного метролога	ЦБ - центральная бухгалтерия
ЦЗЛ - центральная заводская лаборатория	ПЭО - планово-экономический отдел
КТОС - конструкторско-технический отдел стандартизации	ООТиЗ - отдел организации труда и заработной платы
ОТД и ЦА - отдел технической документации и центральный архив	ФО - финансовый отдел
ОГК - отдел главного конструктора	ООПУ - отдел организации производства и управления
ОГТ - отдел главного технолога	ОАСУ - отдел автоматизированных систем управления
КТО НТП - конструкторско-технологический отдел товаров народного потребления	ОК - отдел кадров
ОМА - отдел механизации и автоматизации	ОПК - отдел подготовки кадров
ОИХ - отдел инструментального хозяйства	ОСБО - отдел социально-бытового обслуживания
ОГМ - отдел главного механика	ЖКО - жилищно-коммунальный отдел
ОГЭ - отдел главного энергетика	ВОХР - военизированная охрана
ОООС - отдел охраны окружающей среды	ОКС - отдел капитального строительства
ООТ и ТБ - отдел охраны труда и техники безопасности	ОВЭС - отдел внешнеэкономических связей
ПДО - производственно-диспетчерский отдел	ОРП - отдел развития производства
ОТК - отдел технического контроля	ДЮО - договорно-юридический отдел
ОУКП - отдел управления качеством продукции	ООД - отдел общего делопроизводства
ОМТС - отдел материально-технического снабжения	

Литература

1. А.К. Казанцев, В.И. Малюк., Л.С. Серова. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М. 2002. - 544 с.
2. Большов А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика - СПб:Питер, 2000. - 416.
3. Практикум по теории управления: Учебное пособие / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 304 с.
4. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 365 с.

4. Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации.

1. Теоретические положения.

Конфликт - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида в межличностных взаимодействиях, связанных с острыми эмоциональными переживаниями. Конфликт рассматривается так же как и способ разрешения значимых противоречий.

В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, включающая: противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели и средства достижения целей; несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов.

Причины возникновения конфликтных ситуаций можно определить в зависимости от типов межличностных отношений в коллективе:

Таблица 7.

Типы межличностных отношений	Причины возникновения конфликтных ситуаций
Организационно-управленческие	Недостатки руководителя, обусловленные нарушением, невыполнением своих организационно-распорядительных, управленческих норм, функций, принципов, правил
Правовые	Нарушение законов, прав, невыполнение обязанностей, как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненных
Финансовые (материальные)	Нарушение финансовой дисциплины, использование государственных средств, средств фирмы, предприятия в личных целях
Коммуникативные	Несоблюдение норм делового и неформального общения
Оценочные	Необъективная оценка труда, поведения отдельных лиц и групп
Психологические	Психологическая несовместимость, предвзятая негативная установка, характерологические недостатки отдельных членов коллектива
Нравственные	Нарушение нравственных норм (низкая этическая культура)
Межнациональные	Оскорбление национальных чувств, пренебрежение национальными традициями, унижение национального достоинства, ущемление национальных прав и возможностей

Общие причины, проявляющиеся практически во всех конфликтах:

- социально-политические и экономические - связаны с соответствующей ситуацией в стране;
- социально-демографические - различие в установках, обусловленных полом, возрастом, этнической группой и т.д.;
- социально-психологические - социально-психологические явления, возникающие в группах: групповые мотивы, лидерство, настроения и т.д.;
- индивидуально-психологические - зависят от индивидуально-психологических свойств личности.

Стратегия поведения в конфликте - это ориентация индивида по отношению к конфликту и связанная с ней установка на определенное поведение.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

- партнерство - ориентация на учет интересов и потребностей партнера; стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов;
- напористость - реализация собственных интересов, стремление к достижению собственных целей; участники - противники, цель - победа или поражение.

Внутри этих стратегий существует пять основных тактик (стилей) поведения:



Рис. 8. Техника поведения в конфликте.

Разрешение конфликта - процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их отношений, и включает следующие стадии: оценку сущности конфликтной ситуации; оценку целей конфликтной ситуации; оценку динамики процесса развития конфликтной ситуации и использование мер его прерывания; оценку эмоциональных состояний; оценку особенностей участников конфликта.

2. Задания.

2.1. Дайте определение следующих понятий:

Таблица 8.

Оппонент	Противоборство двух или нескольких сторон, каждая из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы
Объект конфликта	Практические действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса
Конфликтная ситуация	Субъект, непосредственно вовлеченный в конфликт, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от основных, исходных или по сравнению с вашими
Инцидент	Предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликт
Цели конфликта	Столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями
Конфликт	Межгрупповое или межличностное противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии
*Сущность конфликта	Субъективные мотивы участников конфликта, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами

2. 2. Укажите причины возникновения конфликтных ситуаций, характерные для следующих типов межличностных отношений:

Таблица 9.

	Типы межличностных отношений		Причины возникновения конфликтных <i>ситуаций</i>
1	Нравственные	1	Невыполнение обязанностей, как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненных
2	Коммуникативные	2	Характерологические недостатки отдельных членов коллектива
3	Психологические	3	Нарушение управленческих норм, функций, правил
4	Правовые	4	Низкая этическая культура
5	Организационно-управленческие	5	Несоблюдение норм делового и неформального общения

2.3. Ситуации "Анализ конфликта".

Описание ситуации и постановка задачи.

1. Изучить описание ситуаций и составить карту конфликта.
2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.
3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Вариант 1.

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, — Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настроивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Вариант 2.

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники — нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случалось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что

вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации. После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

Вариант 3.

Фирма занимается импортом продовольственных товаров и оптовыми поставками предприятиям розничной торговли. Она имеет отдел сбыта, задачей которого является совершение торговых операций с клиентами — розничными торговцами. Перед отделом стоит задача ежегодного увеличения оборота не менее чем на 30%. Фирма работает на высококонкурентном рынке, клиенты имеют возможность выбирать поставщика, поэтому менеджерам сбытового отдела приходится работать очень интенсивно. Фирма существует уже несколько лет, поэтому у каждого поставщика есть налаженная сеть клиентов. На ее поддержку уходит основная часть рабочего времени и усилий. Кроме того, задача увеличения оборота требует поиска новых каналов сбыта. Около полутора лет назад в отдел был принят еще один сотрудник на должность менеджера. Хорошо образованный, эрудированный и не лишенный обаяния молодой человек быстро вошел в коллектив. Вокруг него образовался кружок мол одежды, объединенный общими спортивными интересами. Ему была передана часть клиентской базы, но она была недостаточна для выполнения плановых заданий. Поэтому ему надо было направить свои силы на поиск и привлечение новых клиентов. Обладая средним уровнем развития коммуникативных навыков и незначительным опытом работы на этом рынке, новый сотрудник едва справлялся со своими задачами. Он тратил значительно больше усилий на получение тех же результатов, которых опытные менеджеры добиваются с легкостью. Начальник отдела несколько раз указывал ему на просчеты и упущения в работе. Поскольку оплата труда в фирме зависит от объема продаж, то и заработок у него был меньше, чем у остальных менеджеров, показывающих лучшие результаты.

Но у этого сотрудника возникло впечатление, что начальник отдела

относится к нему предвзято, оценивая его заслуги несправедливо. Сначала обиженный ограничивался «кулуарными» проявлениями своего недовольства, а затем занял открыто конфронтационную позицию. Несколько раз он в присутствии других сотрудников упрекал начальника отдела в мелочных придирках, скептически высказывался о его способности руководить отделом, язвительно критиковал его распоряжения. Попытки начальника отдела выяснить отношения успеха не имели. В коллективе отдела наметился раскол, поскольку часть молодых сотрудников явно сочувствовала своему коллеге и была готова принять его сторону, если конфликт будет иметь развитие.

Методические указания.

Анализ конфликта включает в себя выявление вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают? На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации — составление карты конфликта (рис.9).

Карта конфликта - это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

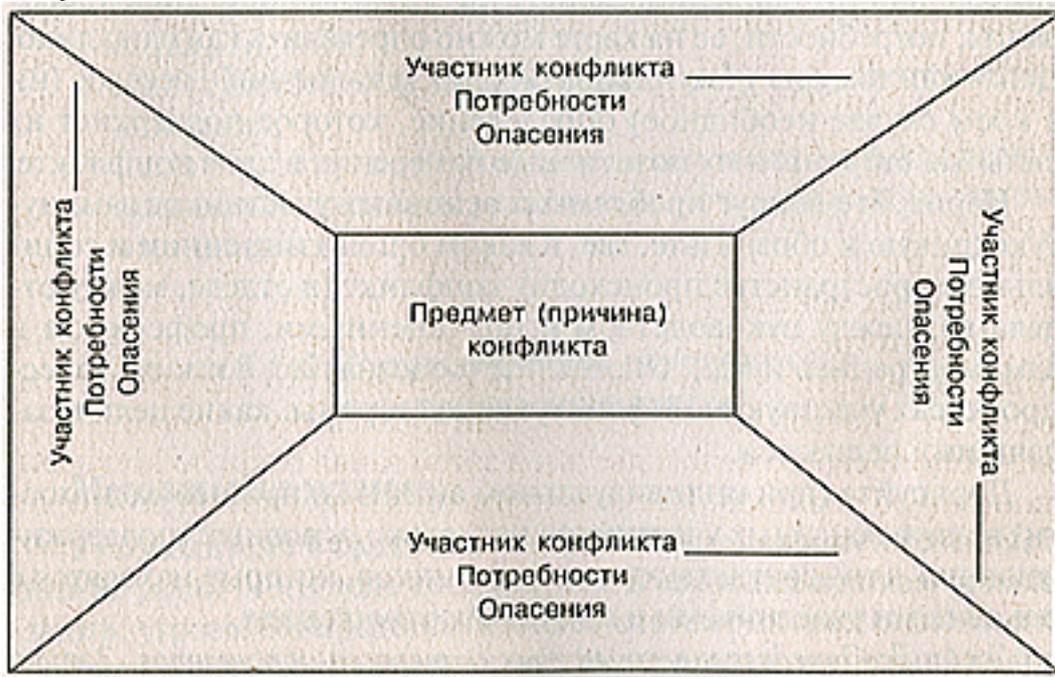


Рис. 9. Карта конфликта.

Карта конфликта составляется в три этапа.

Этап 1. Определение предмета конфликта. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются. Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов.

Литература.

1. Лебедева Н.В. Психологические аспекты эффективного руководства. - Н.Новгород: Талам, 2002. - 152 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент". - М.: Гардарики, 2004. - 288 с.
3. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 365 с.
4. Шикун А.Ф., Филинова И.М. Управленческая психология: Учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 332 с.
5. Калашников Д. Конфликты в организации: социально-конфликтологический уровень анализа // Управление персоналом. - 1999. - №7.

5. Руководство и лидерство.

1. Теоретические положения.

Руководство и лидерство являются частью управления, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Понятия "руководство" и "лидерство" различны.

Таблица 10.

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий - план	Основа действий - видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело

В зависимости от официального положения в организации, наличии прав и обязанностей понятия "руководитель" и "лидер" различаются по параметрам:

Таблица 11.

Руководитель	Лидер
Назначается официально	Выдвигается неофициально
Даны права и полномочия законом	Не является обладателем прав и полномочий
Выполняет несколько социальных ролей	Деятельность ограничивается рамками внутригрупповых отношений
Несет перед законом ответственность за деятельность группы и ее результаты	Не несет ответственности перед законом за работу группы и все, что в ней происходит
Руководство имеет организационную природу	Лидерство имеет психологическую природу

Руководитель должен обладать лидерским влиянием для эффективного руководства. Руководство и лидерство имеют общие черты:

- полная подчиненность принятым в организации целям;
- постоянное общение с людьми, объединенными в группы;
- воздействие на членов группы для достижения целей;
- положительное мотивирование персонала;
- реализация социального влияния на рабочие группы.

Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер в узком смысле, ситуативный лидер. Существует несколько теорий лидерства:

- "Теория великих людей", согласно которой лидерами рождаются;
- согласно "Поведенческому подходу к лидерству", эффективность руководства определяется каким-то оптимальным стилем руководства;
- "Ситуационная теория лидерства" Френка Фидлера, согласно которой люди становятся лидерами не только в силу особенностей своей личности, но и в силу различных факторов и взаимосвязи между лидером и ситуацией;
- Т. Митчела и Р. Хауса "Путь - цель". Эта теория объясняет, каким образом поведение лидера действует на мотивацию подчиненных, на производительность их труда и удовлетворенность;
- П.Херси и К. Бланшара "Теория жизненного цикла", согласно которой эффективности стиля лидерства зависит от "зрелости" исполнителей, т.е. способности нести ответственность за свое поведение и желания достигнуть поставленной цели;
- В.Врума и Ф. Йеттона говорит о зависимости эффективности руководства и лидерства от процесса принятия решения самим руководителем. Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать. Последний разработанный вариант модели предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего - сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с 10 проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по 8 аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Эти ответы выводят менеджера в конце концов на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения (рис.10).

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (А1), автократический II (АИ), консультативный I (К1), консультативный (КП), групповой или совместный II (ГП).

Вы не верите, что это происходит из-за нового оборудования. У вас есть данные из других компаний, использующих такое же оборудование. Эти данные подтверждают ваше мнение. С вами еще работают представители фирмы—производителя этого оборудования, и они заверяют вас, что оборудование работает на пределе эффективности. Вы подозреваете, что какие-то элементы новой системы работы порождают создавшуюся ситуацию. Эту позицию не разделяют ваши подчиненные всех четырех уровней управления вплоть до бригадиров, а также начальник отдела снабжения.

Падение производства по-разному связано со слабой подготовкой операторов машин, недостатками системы материального стимулирования и низкой моралью. Ясно, что все эти проблемы волнуют каждого работника и по ним у ваших подчиненных имеются возможные разногласия. Сегодня утром вам позвонил начальник управления, которому подчиняется ваш завод. Он получил производственный отчет за последние шесть месяцев и своим звонком выразил интерес к ситуации на заводе. Он сказал, что это ваша проблема и решать ее должны вы, решать так, как вы считаете нужным. Он предупредил, что хотел бы в течение недели знать, какие меры вы собираетесь предпринять.

Методические указания.

1. Оцените аспекты проблемы сначала самостоятельно, затем малой группой. Оформите результаты ответов, используя таблицу 12.
2. Составьте дерево принятия решений в данной ситуации в модели ситуационного лидерства Врума-Яго.

Литература.

1. Лебедева Н.В. Психологические аспекты эффективного руководства. - Н.Новгород: Талам, 2002. - 152 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент". - М.: Гардарики, 2004. - 288 с.
3. Шикун А.Ф., Филинова И.М. Управленческая психология: Учебное пособие. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 332 с.
4. Комаров А.Г., Кудашев А.Р. Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб: Питер, 2004. - 432 с.

Тест 1. Становление и развитие менеджмента.

Таблица 12

1. Менеджмент – это:	- искусство управлять предприятием; - научная деятельность; - способность человека управлять другими людьми; - область деятельности, сочетающая искусство управления и науку управления.
2. Представителем теории «Человеческих отношений» не является:	- Чертер Бернард; - Оливер Шерлдон; - Хьюго Манстерберг; - Макс Вебер.
3. «Хоторнские эксперименты» проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик»	- Фредериком У. Тейлором; - Анри Файодем; - Максом Вебером; - Элтоном Мэйо.
4. Основоположником научного управления считается:	- Лилиан Гилберт; - Фредерик У. Тейлор; - Френк Гилбрет; - Джеймс Муни.
5. Представителем административного управленческого подхода является:	- Фредерик У. Тейлор; - Чертер Бернард; - Анри Файоль; - Лилиан и Френк Гилберты.
6. Макс Вебер - представитель	- Классической школы; - школы человеческих отношений; - школы науки управления.
7. На современном этапе теория управления развивается в соответствии со следующими тенденциями. Отметьте неверную тенденцию:	- значимость материальной, технологической базы; - демократизация управления; - либерализация управления; - интернационализация управления.
8. Поведенческий подход – составляющая часть	- классической школы; - школы «человеческих отношений»; - школы управления.
9. Отметьте характеристику, которая не соответствует характеристике формализованной организации по Макс Веберу:	- разделение труда; - скалярный принцип распределения должностей и позиций; - должностные лица избираются; - администраторы являются субъектом строгих правил.
10. Отметьте базовый элемент, который Анри Файоль не включил в управленческую функцию, работая над построением структуры организации:	- координация; - саморегуляция; - планирование; - организация; - распоряжение; - контролирование.
11. «Управлять означает предсказывать, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Так охарактеризовал процесс управления	- Анри Файоль; - Зигмунд Фрейд; - Элтон Мэйо; - Оливер Шелдон.

12. Классическая школа управления подразделена на две исторические философии управления. Отметьте их:	<ul style="list-style-type: none"> - научный управленческий подход; - человеческие отношения; - административный управленческий подход; - экономический управленческий подход; - ситуационный подход.
---	--

Тест. 2. Организационная структура.

1. Отметьте элементы, характеризующие производственную структуру организации.

Таблица 13

	Верно	Неверно
1. Состав структурных единиц (подразделений) организации		
2. Специализация структурных единиц		
3. Аппарат управления		
4. Уровень кооперирования между структурными единицами при выполнении производственной программы		
5. Состав служб, занимающихся непроизводственной деятельностью		
6. Длительность производственного цикла изготовления продукции		

2. Определите тип приведенной структуры управления организацией:



Рис. 11. Организационная структура.



Рис. 12. Организационная структура.

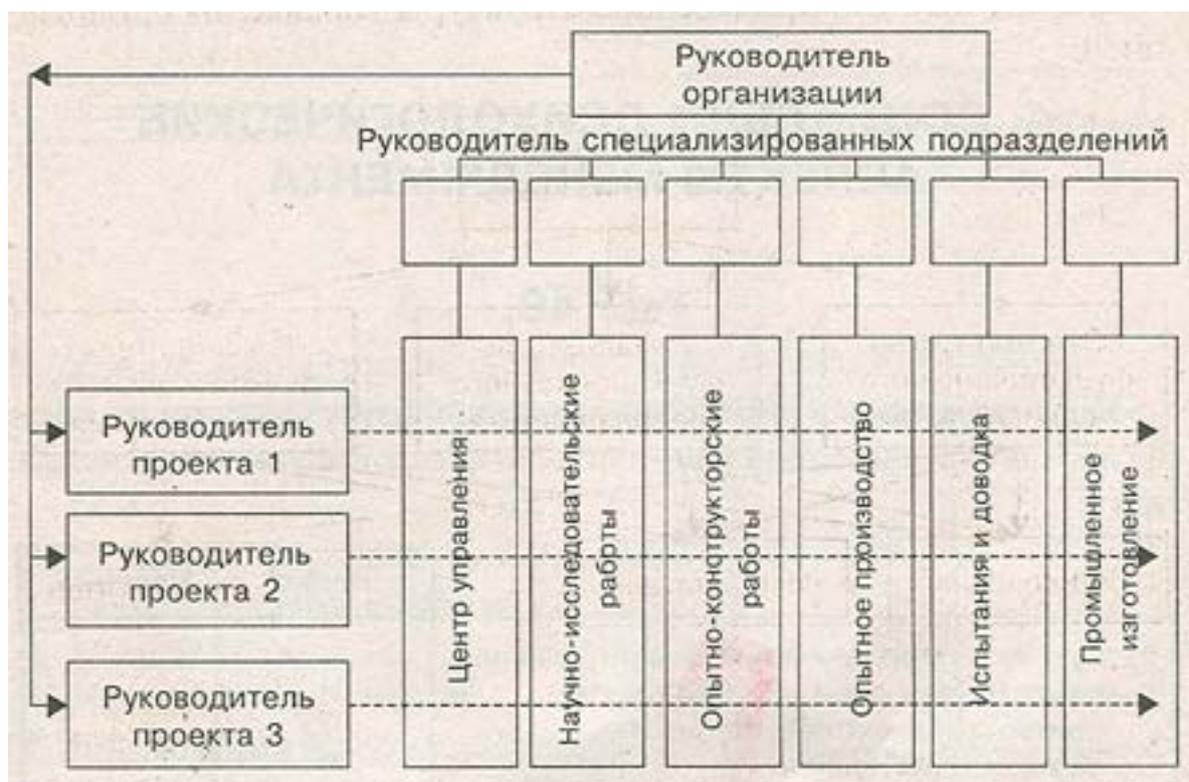


Рис. 13. Организационная структура.

Тест 3.1. Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера.

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. Стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, вкалывать на всю катушку, не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые щекочут нервы?

14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более считайте, что можете попытать силы в предпринимательстве.

Тест 3.2. Отметьте в соответствующей графе, какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер».

Таблица 14.

	Верно	Неверно
1. Лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.		
2. Самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности.		

3.Субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка.		
4. Все перечисленное относится к категории «менеджер»		
5. Все ответы неверны		

Тест 3.3. Навыки управляющего.

В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена.

Ответ: вариант *A* — для управляющих среднего звена,
B — для управляющих низшего звена,
B — для управляющих высшего эшелона.

Таблица 15.

Оценка навыков менеджера

Степень значимости	A	B	B
1	Умение спланировать	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать	Умение спланировать
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать трезвые решения

Тест 4. Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации.

1. Укажите элементы, составляющие структуру конфликта:

- 1) организационная структура предприятия;
- 2) цели конфликта;
- 3) причина конфликта;
- 4) психологические особенности личности;
- 5) объект конфликтной ситуации;
- 6) оппоненты;
- 7) повод столкновения.

2. Соотнесите типы и причины конфликтов:

Тип конфликта	Причина конфликта
Внутриличностный	• Отличия в темпераменте, типе личности
Межличностный	• Конкуренция за получение группой ограниченных ресурсов
Межгрупповой	• Фрустрация
Организационный	• Конфликт между формальной и неформальной организациями

3. Соотнесите типы и причины конфликтов:

Тип конфликта	Причина конфликта
Внутриличностный Межличностный Межгрупповой Организационный	<ul style="list-style-type: none"> • конфликты между линейным и штабным персоналом • одновременное стремление личности к достижению и избежанию цели • коммуникативные барьеры, искажающие информацию • определение ценности вклада группы в решение задач организации.

4. Соотнесите типы и причины конфликтов:

Тип конфликта	Причина конфликта
Внутриличностный Межличностный Межгрупповой Организационный	<ul style="list-style-type: none"> • необходимость играть одновременно несколько ролей; • конфликт по поводу выпуска конкурирующих товаров; • недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами; • дефицит информации.

5. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при низком значении «Напористости» и низком значении «Партнерства»:

- 1) приспособление;
- 2) избегание;
- 3) сотрудничество;
- 4) компромисс;
- 5) конфронтация.

6. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при низком значении «Напористости» и высоком значении «Партнерства»:

- 1) избегание;
- 2) конфронтация;
- 3) приспособление;
- 4) компромисс;
- 5) сотрудничество.

7. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при высоком значении «Напористости» и высоком значении «Партнерства»:

- 1) компромисс;
- 2) приспособление;
- 3) избегание;
- 4) конфронтация;
- 5) сотрудничество.

8. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на первой стадии — появление проблемы:

- 1) процедуры с участием третьей стороны;
- 2) дискуссионное обсуждение проблемы;
- 3) принятие решения третьей стороной;
- 4) единоличное решение руководителя;
- 5) встречи с целью обмена информацией.

9. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на второй стадии — усиление встречных действий:

- 1) переговоры, основанные на распространении интересов;
- 2) встречи с целью обмена информацией;
- 3) процедуры с участием третьей стороны;
- 4) единоличное решение руководителя;
- 5) принятие решения третьей стороной.

10. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на последней стадии — активные конфликтные действия:

- 1) принятие решения третьей стороной;
- 2) единоличное решение руководителя;

- 3) встречи с целью обмена информацией;
- 4) дискуссионное обсуждение проблемы;
- 5) процедуры с участием третьей стороны.

Тест 5.

1. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «руководитель» и не относится к понятию «лидер»?

- 1) выдвигается неофициально;
- 2) выполняет несколько социальных ролей;
- 3) назначается официально;
- 4) имеет психологическую природу;
- 5) даны права и полномочия законом.

2. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «лидер» и не относится к понятию «руководитель»?

- 1) не является обладателем права полномочий;
- 2) несет перед законом ответственность за деятельность группы;
- 3) выдвигается неофициально;
- 4) имеет психологическую природу;
- 5) имеет организационную природу.

3. Соотнесите стили руководства и методы управления?

Стиль руководства	Метод управления
Авторитарный	Попустительский
Демократический	Коллегиальный
Анархический	Директивный

4. Согласно какой теории руководства и лидерства лидерами рождаются, а не становятся?

- 1) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
- 2) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь-цель»;
- 3) теория «великих людей»;
- 4) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара;
- 5) теория В. Вруума и Ф. Йеттона.

5. Согласно какой теории руководства и лидерства должны применяться стили руководства, соответствующие конкретной ситуации?

- 1) теория «великих людей»;
- 2) теория В. Вруума и Ф. Йеттона;
- 3) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
- 4) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»;
- 5) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара.

6. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «лидер» и не относится к понятию «руководитель»?

- 1) даны права и полномочия законом;
- 2) выдвигается неофициально;
- 3) выполняет несколько социальных ролей;
- 4) не несет ответственности перед законом за работу группы;
- 5) выполняет несколько социальных ролей.

Глоссарий.

Вожак - самый авторитетный член группы, обладает даром внушения и убеждения. Может влиять на членов группы словом, жестом, взглядом.

Глобальная цель управления - максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

Звенья управления - структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их.

Значение менеджмента - оценка роли менеджмента, имеет две стороны: первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организаций; вторая, определяющая огромное влияние менеджмента на развитие общества в целом.

Имидж менеджера - его образ, представляемый людьми; комплекс его внешних и внутренних качеств, являющихся достоянием общественности.

Инцидент - это практические (конфликтные) действия участников (сторон) конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса.

Конфликт - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида в межличностных взаимодействиях, связанных с острыми эмоциональными переживаниями.

Лидер - пользуется меньшим авторитетом, чем вождь, побуждает к действию не только внушением и убеждением, но и личным примером.

Лидерство - способность вести за собой людей, психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе.

Линейный руководитель - руководитель подразделения, занимающийся основной для данной организации деятельностью, и несущий ответственность за реализацию целей организации.

Личностный подход к руководству - подход в изучении стиля руководства, основным направлением которого является поиск определенного набора личностных качеств руководителя, определяющего эффективность руководства.

Менеджеры - руководители различных уровней, занимающие постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации. Менеджер - наемный работник, занимающий руководящую должность в организации.

Менеджмент - управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Это один из видов деятельности человека. В менеджменте как в системе выделяют три его грани: воздействие субъекта на объект управления;

воздействие на объект с четко определенной целью или механизм достижения цели; руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления. Менеджменту как процессу присущи грани: выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых функциями управления (планирования, организации, мотивации, контроля); принятие и реализация управленческих решений; переработка и выработка информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Объект конфликта - это предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию или конфликт.

Организационная структура - состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (целей).

Подход к менеджменту - система взглядов, способ, метод решения проблем управления; выделяют различные подходы к менеджменту: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, административный, поведенческий, ситуационный, эмпирический, затратный, бытовой, производственный, статический, инновационный и др.

Причины конфликта - явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Проблемная ситуация - это ситуация, характеризующаяся разбалансированностью в системе (задача, мотив, объект, с одной стороны, и личные возможности, условия среды, с другой стороны).

Производственная структура предприятия - совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих процесс преобразования "входа" (ресурсов) системы в ее "выход" (готовый продукт) с заданными параметрами.

Руководство - интеллектуальная и физическая деятельность с целью выполнения подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

Синергетический эффект - результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов ее членов, если бы они работали порознь.

Система - единое целое, составленное из частей, в широком смысле - правильность расположения частей, определенный порядок.

Системный подход - основа методологии менеджмента. В общей форме суть системного подхода состоит в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве ее внешних и внутренних связей. Такой

подход свидетельствует о многомерности организации и необходимости учета множества внутренних и внешних переменных.

Ситуативный лидер - носитель личностных качеств, имеющих значение только в какой-то конкретной ситуации (торжественное собрание, юбилей, поход и т.п.)

Ситуационный подход - способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильные и слабые стороны; менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления. Ситуационный подход это не набор каких-то конкретных мер, это способ мышления об организационных проблемах и методах их решения.

Социометрия - метод изучения структуры межличностных отношений в группе, основанный на формулировке "любых вопросов".

Стиль управления - устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленного на выполнение миссии организации и определяемого объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

Уровни (ступени) управления - последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу вверх.

Функциональный руководитель - руководитель подразделения, обеспечивающего нормальное функционирование линейных подразделений.

Хоторнские эксперименты - научные исследования, в результате которых получены доказательства важности и необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками организации.

Цели - осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.

Эффективность управления - результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.