

РОСЖЕЛДОР
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)

А. В. Воронина, О. Г. Сорокина

ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону
2021

ББК 65.29я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Л. Г. Риполь-Сарагоси

Воронина, А. В.

Основы теории организации и управления персоналом: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы / А. В. Воронина, О. Г. Сорокина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов-на-Дону, 2021. – 84 с. – Библиогр.: с. 83–84.

Приведены методические указания для практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Основы теории организации и управления персоналом».

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». Составлено с учетом требований ФГОС 3++ по указанному направлению подготовки, в соответствии с содержанием и рабочей программы дисциплины «Основы теории организации и управления персоналом».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

Учебное издание

Воронина Александра Владимировна
Сорокина Оксана Геннадьевна

ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Печатается в авторской редакции
Технический редактор Т. И. Исаева

Подписано в печать 07.06.21. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 4,88.
Тираж экз. Изд. № 5036. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.

© Воронина А. В., Сорокина О. Г., 2021
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 Организационно-методические указания	5
2 Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом	6
3 Лидерство и власть. Стили управления	13
4 Целеполагание и делегирование полномочий	18
5 Социальная ответственность бизнеса. Самоменеджмент	22
6 Методологические основы теории организации	25
7 Формирование системы управления знаниями в организации	36
8 Функционирование и управление изменениями в организациях	39
9 Теоретические основы и разновидности объединения организаций	42
10 Практикум для формирования у обучающихся умений и навыков	47
10.1 Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом	47
10.2 Лидерство и власть. Стили управления	51
10.3 Целеполагание и делегирование полномочий	55
10.4 Социальная ответственность бизнеса. Самоменеджмент	60
10.5 Методологические основы теории организации	67
10.6 Формирование системы управления знаниями в организации	68
10.7 Функционирование и управление изменениями в организациях ...	70
10.8 Теоретические основы и разновидности объединения организаций	75
11 Самостоятельное изучение учебного материала	78
12 Задания для самостоятельной подготовки	81
12.1 Примерный перечень вопросов для контроля знаний	81
12.2 Примерная тематика расчетно-графических работ	83
Библиографический список	83

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа является неотъемлемой и составной частью вузовского учебного процесса, и она предполагает не только закрепление полученных знаний, но и приобретение новых, формирование предусмотренных учебным планом компетенций. Процесс самостоятельной познавательной деятельности является многогранным, творческим процессом, и по каждой изучаемой дисциплине он имеет свои специфические сложности и трудности, в том числе и по дисциплине «Основы теории организации и управления персоналом».

В ходе её изучения предстоит познать большой и разнообразный объём фактического материала, овладеть умениями и навыками работы с первоисточниками, научиться выделять закономерности исторического развития процесса управления персоналом и теории организации, давать оценки тем или иным событиям, различным ситуациям, возникающим в процессе корпоративной работы.

Теория управления, как практически действующее знание, включенное в мысли, поведение и деятельность людей, базируется на совокупности научно доказанных, выверенных и признанных практикой взглядов о состоянии и закономерностях функционирования и развития управляемой системы, объекта управления.

Люди и все, что их окружает, так или иначе организованы. Более того, все планируемые и осуществляемые действия человека, их непосредственные и опосредованные результаты также выражают собой, прежде всего, суть организации. Наконец, сознание, вся совокупность представлений об окружающем мире могут формироваться, сохраняться, развиваться и использоваться только при условии определенной самоорганизации. Этим обусловлены фундаментальное значение науки организации в теории и практике формирования, функционирования и развития цивилизации, непреходящая актуальность проведения исследований организации и применения их результатов

Настоящее учебно-методическое пособие дает возможность обучающемуся закрепить полученные знания в области управления персоналом. В книге не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организаций, организационного поведения, основ управления и организационной культуры, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Каждый раздел пособия – это своеобразная учебно-методическая площадка для самостоятельной познавательной деятельности, на которой представлено краткое введение к обозначенной теме, размещены документы и материалы, отражающие её содержание, даны рекомендации по их изучению и задания для самопроверки, а также упражнения для апробирования приобретённых знаний.

1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Дисциплина «Основы теории организации и управления персоналом».

Учебный план по образовательной программе утвержден на заседании Ученого совета университета от 29.10.2020 № 2.

Целью дисциплины «Основы теории организации и управления персоналом» является подготовка в составе других дисциплин блока «Блок 1 – Дисциплины (модули)» образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для формирования у выпускника общепрофессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с типом задач профессиональной деятельности, предусмотренным учебным планом и профильной направленностью «Управление персоналом организации».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка обучающегося по разработанной в университете образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка обучающегося к освоению дисциплины «Система управления персоналом»;
- подготовка обучающегося к прохождению практики;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

- ОПК-1 – способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.

Дисциплина отнесена к блоку 1Б образовательной программы. Дисциплина входит в состав обязательной части (О).

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям обучающегося, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения предшествующих дисциплин: «История (история России, всеобщая история)», «Финансовая грамотность и управление проектами».

Нормативный срок освоения образовательной программы по очной форме обучения – 4 года. Наименование формы и срока обучения из базы данных РГУПС (вид обучения): 4 года – очное бакалавриат, 4,8 года – очно-заочное бакалавриат.

Дисциплина реализуется в 1–2-м семестрах.

2 ТЕОРЕТИКО-ФИЛОСОФСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии философии, кибернетики, психологии, экономики.

Понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как взаимозаменяемые. Управление – всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется, а менеджмент – его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению деятельности организации. Именно отделение управленческой работы от производственной привело к возникновению самостоятельного вида деятельности – менеджмента.

Теория управления – это наука, изучающая:

- процессы управления в социально-экономических системах;
- содержание и форму управленческих отношений, законы и закономерности их возникновения и развития;
- принципы эффективного управления.

Объектом теории управления являются управленческие отношения, то есть такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами (представителями этих организаций и учреждений) в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними.

Управленческие отношения складываются по поводу координации и субординации общественных связей.

Предмет теории управления – область познания объективной реальности, на которую направлено научное исследование.

Составными элементами предмета теории управления выступают:

- сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
- механизм управления разными системами социально-экономического организма;
- механизм самоорганизации и саморегулирования систем различного уровня (индивида, коллектива, города, района, области, страны и т.д.);
- приемы, техника и методика процесса управления;
- структурные элементы системы управления;
- общие закономерности возникновения, функционирования и развития управленческих явлений;
- основные категории, используемые в управленческих науках.

Категория – это научное понятие, выражающее наиболее общие свойства и связи явлений действительности. Каждая наука оперирует своими специфическими категориями, и теория управления не исключение из этого правила.

Основными понятиями и категориями, используемыми в теории управления, являются: *управление, система, субъект, объект, цель и принципы управления, управленческие отношения, методы, функции и процесс управления.*

Соотношение теории и методологии можно выразить так: теория отвечает на вопрос «что необходимо делать?», а методология – «как это необходимо делать?».

Методология теории управления – это совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов с целью обеспечения эффективного развития организации. Методология теории управления представляет собой систему *методов*, используемых при познании управленческих процессов. Среди них можно выделить следующие:

1 Всеобщий диалектико-материалистический (эволюционное и революционное развитие управленческих отношений под углом зрения их взаимодействия с окружающей политической, социальной средой);

2 Общенаучные (сравнения, анализа, синтеза, интуиции);

3 Системный (комплексное изучение объекта, исследующий социальное явление в виде социальной системы).

4 Специальные (статистические, математические, социологические, психологические) и др.

Цели теории управления можно сформулировать следующим образом:

– изучение наиболее важных, типичных фактов управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;

– определение основных тенденций развития управленческих процессов;

– построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;

– формулирование научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

К функциям теории управления следует отнести *познавательную, оценочную, прикладную; прогностическую, образовательно-воспитательную, идеологическую.*

В развитии и теории практики управления выделяют два крупных исторических периода: донаучный и научный.

Первый период – **донаучный** – начинается с 9–7-го тысячелетия до нашей эры, до XVIII в. Наиболее длительным был первый период развития управления. Первые формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытно – общинного строя. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. Сократ (470–399 гг. до н.э.) дал характеристику управле-

ния как особой сферы деятельности. Александр Македонский (356–323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Второй период – **научный** (1776 г. до настоящего времени). В свою очередь научный период подразделяется на индустриальный период, период систематизации, информационный период.

1 *Индустриальный период* (1776–1856 гг.) связан с развитием промышленности.

2 *Период систематизации* (1856–1960 гг.) Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы и течения, меняются взгляды исследователей. Первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой.

Школа научного управления (1885–1920 гг.) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете». Ф. Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда.

Разновидностью классической школы управления стала школа административного управления (1920–1950 гг.) Она основана на научном подходе, разработанном французским менеджером Анри Файолем, главная идея которого – рациональное построение организации как иерархической структуры. А. Файоль выделял пять функций управления: предсказание, планирование, организация, распоряжение, координация и контроль. Представители административной школы – Линдалл Урвик, Джеймс Муни.

Школа человеческих отношений как научное направление является естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления, и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет (1868–1933), Элтона Мейо (1880–1949), Абрахама Маслоу, Оливера Шелдона.

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя.

3 *Информационный период*. Школа количественных методов (1950 г. по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

В становлении и развитии науки управления в России можно выделить три исторических периода.

Первый период (до революции 1917 г.). Серьезное внимание вопросам управления государством уделяется, начиная с XVII в., особенно в период правления Петра I.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента – «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма, горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911–1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами, отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х годов. Первым их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих свое значение до сегодняшнего дня.

Второй период (1917–1990 гг.). Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы прошлого века, когда в период НЭПа допускалась не только определенная свобода предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии. Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

Таким образом, в советский период идеи научного управления нашли свое продолжение и развитие. Были созданы научные организации и институты научной организации труда. Одно из важнейших достижений этого периода – обоснование принципов управления, учитывающих особенности социологической системы хозяйствования.

В середине 1980-х годов стала доминирующей идея перехода от командно-административной системы, развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. В результате победила идея «шоковой терапии», т. е. быстрого перехода от плановой системы хозяйствования к регулируемому рынку (программа «500 дней», одним из разработчиков которой был Г. Явлинский).

Третий период (с 1991 г. по настоящее время). Это период непосредственного осуществления перехода к рынку и становления адекватной системы управления. В этот период сформировались новые принципы управления:

1 Принципы невмешательства государства в предпринимательскую деятельность – децентрализации (государство управляло лишь общими правилами предпринимательской деятельности: лицензирование, законодательство, госзаказ и конкурс, судебные споры и др.).

2 Смена моноцентрической системы хозяйствования на полицентрическую.

3 Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями.

4 Формирование и деятельность российских коммерческих организаций (союзов, ассоциаций) как самостоятельных структур.

5 Развитие конкуренции – состязательности хозяйствующих субъектов.

6 Разнообразии современных моделей менеджмента.

Менеджмент как социально-экономическое учение появился **в США в конце XIX века**. С тех пор эта страна считается его родиной. Современный американский менеджмент основывается на трех исторических предпосылках:

- 1) наличие рынка;
- 2) индустриальный способ организации производства;
- 3) корпорация как основная модель предпринимательства.

С конца 1960-х годов в практику США входит стратегическое управление, которое создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Основные черты американской модели менеджмента: индивидуальный характер принятия решений, строго формализованная структура управления, подготовка узкоспециализированных руководителей, наем на работу на короткий период, оплата труда по индивидуальным достижениям.

В течение последних 50 лет США были лидером мировой экономики, однако в последнее время там наблюдается экономический спад по сравнению с другими развитыми странами.

Основные черты японского менеджмента. За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор, так как основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская модель менеджмента опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденной устремленности японцев к созданию высококачественной продукции, так как отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость.

Японская система менеджмента признана самой эффективной в мире. Основные черты японской модели менеджмента: ориентация управления на группу, коллективный контроль, личные неформальные отношения с подчиненными, нестандартная структура управления, подготовка руководителей универсального типа, оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату.

Существует две различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджмента. Первая точка зрения, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы.

Центром научных исследований и подготовки профессиональных управляющих является США. Это страна с самой развитой системой управления. Широкие научные исследования и практическую подготовку менеджеров ведут: Гарвардская школа бизнеса, Стэнфордская школа бизнеса и др. В Европе создана ведущая европейская ассоциация ЕМО (Европейский фонд развития менеджмента) куда входят 300 центров обучения менеджеров.

Другая точка зрения – в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, обучая их на производстве, старшие по должности учат младших. Основой подготовки менеджера считают практику, в то время как наука имеет общеобразовательную роль. В стране принято, что на предприятии учатся все – от рабочего до управляющего фирмой.

В последнее время одной из основных тенденций мирового развития становится глобализация. В связи с этим можно выделить две стороны в значении менеджмента: первую, состоящую в определяющей роли менеджмента для успешного развития организацией, и вторую, определяющую влияние менеджмента на развитие общества в целом.

Менеджмент можно рассматривать как важнейший момент развития современной общественной системы, глобальное явление, своеобразный ответ социума на дезорганизующие изменения в развивающейся социальной среде, где ни одна ложная задача не решается вне управленческого воздействия.

Парадигма – система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых, определяющих стержень мышления основной массы исследователей, практиков – управленцев и экономистов.

Закономерность управления персоналом – объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Основные закономерности управления персоналом:

1 Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

2 Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом.

3 Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части.

4 Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.

5 Пропорциональность производства и управления.

6 Необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- первого лица;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

Группа *административных методов* базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Под *экономическими методами* понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив – социологические.

3 ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Лидерство является центром и связующим звеном для многих областей организационного поведения. О лидерстве писали и его исследовали больше, чем любую другую тему. Однако несмотря на то, что лидерству уделяется так много внимания, в этой области имеются серьезные противоречия. До настоящего времени не сформулированы не только общепризнанные критерии, на основе которых можно выделить лидеров, но и критерии, позволяющие разграничить эффективность и неэффективность лидеров.

Исследователи определяют лидерство в соответствии с собственными представлениями о нем и исходя из того, что их больше всего интересует.

Лидерство (в широком смысле слова) – это возможность влиять на группу для достижения поставленных целей.

Под *лидерством* принято подразумевать способность личности влиять как на отдельного человека, так и на группу лиц, при этом направлять усилия всех на осуществление определенной цели.

Американские психологи Дэниел Кац и Роберт Кан («Социальная психология организаций», 1963 г., 1978 г.) определяют пять причин, обуславливающих потребность организации в лидерстве:

1 Незавершенность организационной структуры. Лидеры помогают интерпретировать правила и планы и восполнять недостающие элементы.

2 Лидерство как пограничная функция, т. е. лидеры соединяют деятельность различных подсистем организации.

3 Меняющиеся условия среды. Лидеры получают ресурсы из внешней среды и делают ее более восприимчивой к потребностям организации.

4 Внутренняя динамика организации. Лидеры прилагают усилия к тому, чтобы изменения не повредили организации и ее членам, и способствуют позитивным изменениям.

5 Состав персонала организации. Люди приходят и уходят, и лидерство обеспечивает преемственность и помогает людям приспособиться к изменениям.

Выделяются четыре основных подхода, объясняющих, что делает лидера эффективным: поведенческий и ситуационный подходы, теория черт, трансформационное и харизматическое лидерство.

Теории черт – это теории определения физических, умственных и личностных характеристик, от которых зависит успешное выполнение руководящей работы и которые отличают лидера от не-лидера.

Роберт Бэрн, Дон Бирн и Блэр Джонсон¹ приводят таблицу (табл. 3.1), в которой представлены наиболее важные характеристики лидеров.

Основные вопросы, на которые отвечают исследователи:

– Какие черты обуславливают эффективность лидерства?

– Какие навыки определяют эффективность лидерства?

– Какое сочетание отдельных черт, оказывающих влияние на эффективность лидерства, можно считать оптимальным?

¹ Бэрн Р., Бирн Д., Джонсон Б. Социальная психология. Ключевые идеи. – 4-е изд. – М. [и др.]: Питер, 2003 (ГП Техн. кн.). – 507 с. – (Мастера психологии); ISBN 5-318-00577-2 (в пер.).

Основные характеристики лидеров

Черта личности	Описание
Напористость	Желание успеха, амбиции, большая энергия, упорство, инициатива
Честность и прямота	Заслуживающий доверия, надежность, открытость
Мотивация лидерства	Желание оказывать влияние на других для достижения общих целей
Самоуверенность	Вера в собственные способности
Умственные способности	Ум, способность объединять и интерпретировать большое количество информации
Креативность	Оригинальность
Приспособляемость	Способность адаптироваться к нуждам своих подчиненных и к изменяющимся требованиям ситуации
Компетентность	Знание деятельности группы, знание соответствующих технических вопросов

В итоге более чем полувековых исследований был сделан вывод о том, что некоторые характеристики увеличивают вероятность успеха как лидера, но ни одна из них не гарантирует успех.

Поведенческие теории. Эти теории изучают то, что лидеры и руководители делают на самом деле. Эти теории важны тем, что если существуют специфические особенности поведения лидера, обеспечивающие его успешность, то можно обучать лидерству, создавать специальные программы, которые помогают сформировать эффективные модели поведения лидера.

Поведенческий подход – это совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления.

Важнейший вопрос, на который отвечают поведенческие теории, что более эффективно – ориентация руководителя на задачу или ориентация на взаимоотношения в группе.

Основные теории лидерства различают два возможных поведения лидера:

- 1) поведение, ориентированное на человеческие отношения (уважение к потребностям работников, забота о развитии персонала);
- 2) поведение, ориентированное на выполнение производственных задач любой ценой (при игнорировании потребностей и интересов подчиненных, недооценке необходимости развития персонала).

Исследования данной проблемы в США дали противоречивые и неубедительные результаты; исключение составляет лишь факт установления значительных связей между общими хорошими взаимоотношениями и удовлетворенностью подчиненных трудом. Японские ученые обнаружили, что обе ориентации тесно связаны с эффективностью лидерства. В России исследования показали, что среди эффективных лидеров преобладает ориентация на задачу.

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства состоит в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства.

Стиль руководства управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, призванная оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства Курта Левина (1938 г.)

Она выделяет три стиля лидерства:

1) авторитарный стиль лидерства – характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

2) демократический стиль лидерства – опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

3) либеральный стиль лидерства – отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Ситуационные теории. Теоретические исследования осуществляются по двум направлениям:

- изучение лидерского поведения как зависимой переменной, т. е. как ситуация влияет на поведение;
- изучение самих ситуаций и влияние лидера на их изменение.

К основным ситуационным теориям относятся:

А) Модель Фреда Фидлера, по которой стиль руководства, ориентированный на решение поставленных задач, более продуктивен, если ситуация либо весьма неопределенна, либо определена очень жестко. Стиль, ориентированный на человека, более продуктивен, если ситуация умеренно определенная.

Модель Фидлера сосредоточила внимание на ситуации и выделила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения);
- структура задачи (регламентация труда);
- власть руководителя (объем должностных полномочий).

Б) Модель Пола Герси и Кена Бланшара (теория жизненного цикла), по которой наиболее важным фактором эффективного стиля руководства является уровень зрелости (развития) подчиненных. Уровень зрелости – это необходимое для выполнения рабочей задачи сочетание квалификации работников и их мотивации к труду (уровень вовлеченности в процесс труда);

Теория устанавливает четыре стиля лидерства, соответствующих уровню зрелости персонала:

- 1) высокая ориентация на задачу и низкая на людей (давать указания);
- 2) одинаково высокая ориентация на задачу и людей (продавать);
- 3) низкая ориентация на задачу и высокая на людей (участвовать);
- 4) одинаково низкая ориентация на задачу и людей (делегировать).

Данная теория утверждает, что эффективный стиль руководства должен быть всегда разным в зависимости от зрелости исполнителей и характера управленческой ситуации.

В) Теория «Путь – цель» Роберта Хауса утверждает, что основное содержание деятельности руководителя состоит в использовании структур, обеспечении поддержки и вознаграждения работников. Это позволяет создать атмосферу, способствующую достижению целей организации посредством создания целевой ориентации, а также выбора и корректировки пути к поставленным целям. Процесс руководства в модели «путь – цель»:

- 1 Определение руководителями нужд и потребностей работников
- 2 Постановка целей
- 3 Задание руководителем взаимосвязи вознаграждения и целей
- 4 Обеспечение руководителем поддержки работников на их пути к поставленным целям
- 5 Работники удовлетворены процессом труда, мотивированы, одобряют действия руководителя
- 6 Высокие результаты выполнения рабочих заданий
- 7 Повышается уровень готовности к достижению целей как сотрудников, так и организации.

Г) Модель принятия решений В. Врума показывает специфику стилей руководства в различных проблемных ситуациях и предлагает структурированный подход к анализу природы их специфики и возможной реакции менеджеров.

Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Она выделяет пять стилей лидерства, представляющих континуум, от автократического стиля принятия решений (A1 и AИ), консультативного (C1 и СИ) и до группового (стиля полного участия) (GII):

- A1 – менеджер сам решает задачу и принимает решение, используя имеющуюся у него информацию;
- A2 – менеджер сам решает задачу, но сбор и первичный анализ информации осуществляется подчиненными;
- C1 – менеджер принимает решение путем индивидуальных консультаций с отдельными подчиненными;
- C2 – аналогично стилю C1, но консультации проводятся в групповой форме;
- G2 – решение принимает группа, в которой менеджер играет роль «председателя».

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации (проблемы), для оценки которой разработаны семь последовательно используемых в процессе принятия решения критериев: значение качества решения; наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; степень структурированности проблемы; значение причастности подчиненных для принятия эффективного решения; вероятность поддержки автократического решения руководителя; степень мотивации подчиненных при решении проблемы; вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Подобно другим ситуационным теориям, модель Врума – Йеттона получила поддержку многих теоретиков менеджмента, но в то же время подверглась

серьезной критике. Многие отмечают, что модель объясняет, как принимать и исполнять решение, а не как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных.

Основные современные подходы к лидерству:

1) *теория атрибуции (приписывания)*. По этой теории лидерство – это просто восприятие людьми того, что делают другие люди. Если организация преуспевает или, наоборот, терпит фиаско, то люди связывают это с лидером;

2) *теория харизматической личности* приписывает лидерам особый дар управления людьми. По Дж. Конгеру и Р. Канунго чертами, увеличивающими вероятность харизмы, являются уверенность в себе, ярко выраженные управленческие навыки, когнитивные способности (интеллект, память, внимание), социальная сензитивность (чувствительность) и эмпатия (способность понять переживания другого). Р. Хаус определил такие черты харизматической личности, как чрезвычайно высокое доверие, превосходство и сильная вера;

3) *теория трансформационного лидерства* основана на влиянии лидера на подчиненных, но эффект влияния дает возможность подчиненным принять участие в процессе трансформации организации.

Основные компоненты теории: умение руководителя вести за собой, индивидуальный подход, интеллектуальное стимулирование, мотивация, вовлечение других людей во взаимодействие.

К современным проблемам, связанным с лидерством, относятся:

а) проблемы, связанные с полом лидера, т. к. мужчины и женщины как лидеры различаются. Женщины чаще используют демократический стиль руководства. Однако тенденция использовать женщинами демократический стиль уменьшается, если они руководят в основном мужским коллективом;

б) проблемы делегирования полномочий;

в) проблемы, связанные с подчиненными (последователями), т. к. нужны не только эффективные лидеры, но и эффективные последователи;

г) национальная культура, которая создает проблемы при руководстве коллективом другой национальной культуры.

Лидерство играет важную роль в понимании группового поведения, т. к. всегда существует лидер, который обычно предлагает пути достижения целей. Следовательно, более точно предсказуемые возможности лидера могут иметь большое влияние на улучшение результатов работы группы.

4 ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Делегировать означает передать часть функций руководителя (генерального директора) его подчиненным путем распределения различных задач между сотрудниками. Суть такого действия заключается в грамотной постановке задач для подразделений компании по принципу сверху вниз: от высшего руководства к менеджерам среднего и низшего звена. Любому руководителю важно распределять задачи, которые являются менее приоритетными и не требуют от него прямого решения в кратчайшие сроки. Причина этого достаточно проста: ни один, даже самый трудолюбивый начальник, не сможет взять на себя абсолютно все полномочия – в противном случае это грозит перебоями в работе организации и приводит к возникновению стресса. Как следствие, снижается производительность труда как генерального директора, так и его подчиненных и всего бизнеса в целом. С другой стороны, делегировать отдельные функции полезно в том случае, если сотрудник является специалистом своего дела. В некоторых случаях подчиненные могут справиться с различными задачами даже лучше, чем руководитель.

Делегирование как метод управления основывается на ряде принципов:

- Делегировать нужно вовремя, поэтому эффективный подход к такому процессу – это составление плана задач с указанием дедлайнов.
- Руководителю необходимо учитывать особенности каждого подчиненного, доверяя ему те или иные функции: должность в организации, уровень знаний и навыков, опыт работы и т. д.
- Мотивация часто играет ключевую роль в качественном выполнении задачи и достижении ожидаемого результата в нужные сроки.
- Задачи поручают в полном объеме: это способствует развитию дисциплины и ответственности у сотрудника.
- Руководитель должен пояснить, насколько часто сотрудник будет выполнять делегированные ему функции: однократные ли это задачи или постоянные. Если эти задачи однотипные, то их необходимо поручить одному подчиненному, который будет выполнять их на регулярной основе.
- При делегировании задач сотрудники также становятся ответственными за их выполнение. Если речь идет о наиболее серьезных полномочиях, то процесс их передачи подчиненным необходимо отразить в письменном приказе, а затем ознакомить с его содержанием сотрудника.
- Подчиненный, в работу которого включили те или иные задачи, должен иметь доступ к любым источникам, позволяющим изучить все детали порученного ему задания в рамках политики конфиденциальности предприятия.

Важно также учитывать, что объемные и сложные задачи распределяют и поручают в соответствии с методом пяти ступеней. Он предполагает, что сначала необходимо подобрать наиболее подходящего для передачи полномочия сотрудника, затем мотивировать его и объяснить, в чем заключается суть задачи, объяснить, каким образом она должна быть выполнена, проконтролировать его работу и, наконец, после успешной проверки полностью передать определенные полномочия выбранному сотруднику.

Далеко не все полномочия можно поручить сотрудникам. Существуют и такие задачи, выполнять которые руководитель обязан самостоятельно. Что нельзя делегировать ни в коем случае?

- Решение стратегических вопросов и постановка долгосрочных целей.
- Оценка финального результата и контроль над работой.
- Мотивация подчиненных и создание соответствующей системы.
- Задачи, которые имеют особое значение и высокий уровень риска.
- Нестандартные задачи, с которыми сотрудники ранее не сталкивались.
- Делегирование конфиденциальных заданий.

Делегирование подразумевает, что руководитель должен обладать организаторскими способностями и распределять задачи таким образом, чтобы каждый сотрудник справился с ними в заранее указанные сроки. Основная цель делегирования – разгрузить рабочий график руководителя, чтобы в нем появилось больше времени на выполнение более важных задач и стратегических целей.

Для достижения максимальной эффективности процесс делегирования полномочий должен подчиняться определённым правилам.

Так, наделяя сотрудника новыми полномочиями, необходимо принимать в расчёт степень занятости работника. Чересчур загруженный работник будет не в состоянии качественно справляться с дополнительными задачами, более того, пытаясь успеть всё, он неизбежно снизит уровень исполнения даже привычного функционала.

Оперативные производственные планы нужно формировать таким образом, чтобы они учитывали вероятность допущения делегатом ошибки и содержали пункты, позволяющие минимизировать вероятный ущерб.

Объём делегируемых полномочий должен рассчитываться исходя из реальных интересов компании, а не личных предпочтений руководителя.

Основные принципы делегирования

- Единоначалие – это ключевой принцип, согласно которому сотрудник должен подчиняться одному руководителю, чтобы избежать возможного конфликта указаний и срыва работ.

- Ограничение – за каждым управленцем должно быть закреплено определённое число сотрудников, подчиняющихся этому руководителю.

- Соотношение обязанностей, прав и ответственности – нельзя назначать работника ответственным за те сферы деятельности, которые не входят в его компетенцию.

- Специфические задачи – компетентным лицам. Линейные сотрудники всегда лучше знают детали того или иного бизнес-процесса, поэтому разумнее передавать полномочия, связанные непосредственно с производством, профессионалу, чем управляющему высшего звена. Всё равно менеджер сначала будет выяснять тонкости процесса у линейных работников, поэтому ни к чему тратить лишнее время.

- Гласность, информированность – коллектив должен чётко знать, кто из сотрудников какими полномочиями наделён, где начинаются и заканчиваются границы ответственности различных должностей.

○ Корректная постановка задач – необходимо чётко прописывать все шаги, не забывая убедиться, что работник понял порядок и смысл действий. Помните: для вас это, возможно, рядовая задача, а сотрудник никогда подобной работой не занимался. И то, что интуитивно понятно вам, может не быть очевидным для него. Кроме того, крайне важно обозначать конечный результат, чтобы делегат понимал, на каком этапе работу можно считать завершённой.

Процесс делегирования должен учитывать уровни полномочий, которые также необходимо доводить до сведения сотрудника:

– чёткое следование букве инструкции – выполнение исключительно обозначенных действий, отсутствие самостоятельности; при возникновении нестандартных ситуаций работник запрашивает у руководителя дополнительные указания;

– жёсткий контроль – работник имеет право выбора между несколькими способами выполнения поставленных задач, однако обязан согласовать своё решение с руководством;

– рекомендательный характер инструктирования – сотрудник имеет право выйти за рамки полученных советов, если понимает, что это поможет выполнить работу быстрее или лучше;

– свобода действий и отчётность – делегат сам вырабатывает подходящий план действий и осуществляет поставленные задачи, регулярно отчитываясь непосредственному начальству;

– полная свобода – высший уровень делегирования предполагает, что руководство осуществляет лишь общий контроль за процессом, зачастую не ограничивая сотрудника даже сроками завершения работ.

Методы делегирования полномочий. Методики передачи ответственности могут носить разный характер, в зависимости от индивидуальных особенностей предприятия: нюансов корпоративной культуры и этики, многочисленности уровней и подразделений, сплочённости коллектива. Однако, независимо от текущей обстановки, руководитель должен придерживаться некоторых общих правил.

Нельзя передавать подчинённым только черновую, скучную, рутинную работу, которую не хочется выполнять самому. Подобный подход плохо сказывается на мотивированности и качестве кадров: работники не учатся выполнять сложные задачи. Необходимо хотя бы время от времени поручать сотрудникам интересные, творческие задания, выходящие за рамки их ежедневного функционала. К слову, о мотивации: правильная, эффективная система мотивирования сотрудников подразумевает не только денежные методы вознаграждения, но и нематериальные поощрения: благодарность, публичное признание заслуг, дополнительный отгул и т. п.

Этапы делегирования:

1 Постановка задачи: индивидуальное задание подробно проговаривается по пунктам, формулируется конечный результат, подчёркивается важность данной работы как для самого сотрудника, так и для компании в целом.

2 Сотруднику или команде выделяются инструменты и другие необходимые для выполнения полученной задачи ресурсы.

3. Формулируются обязательства сотрудников по выполнению порученного задания.

4 Производится контроль и корректировка процесса работы в необходимых объёмах.

На территории России, к сожалению, редко можно встретить примеры успешного применения такого инструмента, как делегирование полномочий. Предпосылки этого явления формируются как со стороны руководства, так и со стороны персонала.

5 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

По данным «Deloitte», международной сети компаний, предоставляющих консалтинговые и аудиторские услуги, 70 % людей поколения «некст» при поиске работы учитывают социальные ценности компании. *Поколение «некст», или миллениалы* – это люди, родившиеся в период с 1981 по 1996 г. Социальная ответственность бизнеса, или СОБ, для них – возможность сделать мир лучше.

Термин «СОБ» («КСО», корпоративная социальная ответственность), появился в конце XX века. В мире, где много острых соцпроблем, социальная ответственность бизнеса вполне может стать действенным инструментом устойчивого развития.

У термина ряд определений. В общем, они сводятся к тому, что СОБ – это концепция, предусматривающая изготовление качественного продукта (предоставление качественной услуги) и ответственное выполнение своих обязательств компанией перед обществом. Имеются в виду не только потребители, но и персонал, партнёры, поставщики, акционеры, другие люди, которые связаны с компанией. То есть это вклад, который бизнес вносит в развитие социальной, экономической жизни общества, экосферы.

Социальная ответственность бизнеса может проявляться путём:

- решения вопросов корпоративного управления;
- сокращения безработицы за счёт найма персонала;
- регулирования отношений между работодателем и сотрудником;
- организации охраны труда;
- реализации соцпрограмм, экопрограмм;
- создания надлежащих условий для персонала.

В Организации Объединённых Наций СОБ делят на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя касается, прежде всего, ответственности перед персоналом и создания надлежащих условий работы в компании. Это:

- безопасность;
- регулярная выплата зарплаты;
- соцстрахование;
- обучение персонала;
- материальная помощь в экстренных ситуациях.

Внешняя отображает взаимодействие с клиентами, властями, партнёрами и т. д. Сюда относятся также благотворительность, забота об экологии.

Существуют и уровни социальной ответственности бизнеса.

Первый – это следование закону и регулярная выплата налогов, зарплаты. Сюда же относится расширение штата.

Второй сводится к желанию действовать в более широком смысле, чем требует закон: создать отличные условия труда для коллектива, повышать его квалификацию, обеспечить жильём, предоставить профилактическое лечение и т. д.

Третий, самый высокий, предусматривает меры, направленные на улучшение окружающей среды – благотворительность, меценатство, участие в соцпрограммах.

Социальная ответственность бизнеса может включать:

- предоставление качественного продукта для удовлетворения нужд потребителей;
- управление персоналом, его развитие;
- социальные инвестиции, благотворительность, меценатство, волонтерство;
- здравоохранение, безопасность на производстве;
- корпоративную социальную политику;
- взаимодействие с правительством и влияние на общество через СМИ;
- ответственность перед партнёрами, поставщиками и т. д.

В зависимости от величины компании (большая или маленькая), а также сферы, в которой она задействована, могут использоваться те или иные компоненты. В то же время в каждой будет выполняться минимум, который закреплён законодательно: оплата труда персонала, налогов.

По мере роста компания меняется, стейкхолдеры (организации или люди, на которых она влияет) возлагают на неё большие ожидания. Чтобы удовлетворить их, руководство использует разные механизмы (вводит корпоративную этику для персонала, систему выплаты дивидендов для акционеров). То есть компания прописывает правила и информирует о них всех стейкхолдеров.

Параллельно расширяются масштабы её деятельности. Ведь основная цель бизнеса – это не в прибыли, хотя деньги и помогают быстрее достигать других целей. Бизнес создаётся для того, чтобы принести пользу как можно большему количеству людей. Именно это даёт энергию идти вперёд впоследствии.

Поскольку в России культура социальной ответственности бизнеса ещё не настолько распространена, как в США, европейских странах, ещё не все трудности, связанные с ней, решены.

- Заинтересованы в разработке программ КСО преимущественно большие корпорации. Во-первых, у них достаточно ресурсов для финансирования таких проектов, во-вторых – они стремятся сформировать положительный имидж, чтобы привлечь больше западных покупателей, партнёров.

- Руководители компаний не спешат разглашать информацию о спонсорской и благотворительной деятельности, которую они ведут.

- Не хватает законодательных актов, которые бы способствовали развитию СОБ.

Самоменеджмент – это комплекс мероприятий по управлению собственными ресурсами: временем, финансами, профессиональным развитием, личными отношениями.

Любой путь к успеху начинается с самоконтроля. В деловых кругах умение управлять собой считается одним из самых ценных качеств. Способность контролировать эмоции влияет на качество частной жизни.

Людей можно условно разделить на два типа: активные и созерцатели. Первые применяют самоменеджмент интуитивно – стремление достичь значимых результатов толкает их на правильный путь.

Созерцатели склонны к пассивности. Это могут быть хорошие и ответственные исполнители, не имеющие серьезных амбиций. Тем не менее базовые навыки самоменеджмента им также необходимы.

Полное отсутствие навыка самоорганизации – очень неприятная черта. Неорганизованные люди постоянно опаздывают, не выполняют обещания, подводят товарищей, а при попытке оправдаться прибегают к лжи. Общаться с такими людьми – удовольствие ниже среднего, а работать в одной команде – и вовсе катастрофа.

К сожалению, перевоспитать взрослого человека не под силу и армии психологов. Инициатором личностной коррекции может выступать только сам обладатель негативных черт характера. Работа над искоренением сложившихся привычек невероятно трудна, но результаты вдохновляющие. Один из эффективных инструментов личностной коррекции – самоменеджмент.

6 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура – это совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

Структура находится в тесной взаимосвязи с составом системы. **Состав** – это совокупность элементов, образующих систему.

Различие между составом и структурой в том, что состав предполагает расчленение единого целого на составляющие элементы. Структура, напротив, обеспечивает соединение отдельных составляющих в единое целое, устанавливает роль, место и назначение элементов в системе, а также их взаимоотношения между собой.

Определенный состав системы предопределяет возможные варианты формирования ее структуры. Однако соответствие между составом и структурой не является точным. При одном и том же составе систем их структуры могут значительно различаться. Это зависит от места того или иного компонента в организационной иерархии, а также количества и характера связей с другими компонентами. Например, уголь, графит и алмаз являются модификациями одного и того же элемента – углерода, но имеют различную структуру, что обуславливает различие их физико-химических свойств. Значительно больше примеров можно привести из органической химии.

В социально-экономических системах при одинаковом наборе подразделений организаций, работающих в сходных условиях, структура их может быть различной по причине различного расположения подразделений в организационной иерархии и подчиненности вышестоящим органам.

Для построения рациональных структур необходимо подобрать наиболее удачные сочетания компонентов и их связей. Для этого следует прежде всего рассмотреть классификацию самих структур и формирующих их связей.

Связь – это отношение взаимной зависимости между компонентами. Связи классифицируют по различным признакам.

1 По направленности воздействия: прямые и обратные.

Прямая связь – это первичное исходное воздействие на определенный объект. *Обратная связь* – это отражение объектом оказанного на него воздействия, направленное на источник воздействия.

Прямая и обратная связи могут находиться как в одной, так и в разных сферах деятельности. Например, преподаватель в процессе проведения лекции оказывает прямое воздействие на студентов, обратная связь устанавливается при проведении практических занятий, зачетов и экзаменов. Аналогичным образом, выдача распоряжения руководителем является проявлением прямой связи его с подчиненным, а отчет исполнителя о результате выполнения задания является формой обратной связи. В приведенных примерах прямая и обратная связи носят информационный характер, следовательно, лежат в одной сфере деятельности. Другим примером является поставка сырья и оплата его потребителем. В этом случае прямая связь осуществляется в виде материального потока, а обратная – в виде информационного потока.

В реальности прямые и обратные связи находятся в единстве и формируют целостную структуру организации.

Особую роль обратная связь выполняет в системе управления. Основные функции обратной связи:

- противодействие действиям системы, когда они выходят за установленные пределы;
- компенсирование возмущений и поддержание состояния устойчивого равновесия системы;
- выработка управляющих воздействий на объект управления.

Примерами проявления указанных функций обратной связи может быть принятие конкретных мер по сокращению уровня брака выпускаемой продукции в случае снижения ее качества, устранение неполадок в работе оборудования, разработка новой стратегии, реструктуризация или даже перепрофилирование компании в случае существенных изменений законодательства, роста цен на энергоносители, ужесточения конкуренции на рынке.

2 По роли и месту в структуре: основные, дополняющие, дублирующие, контрольные, корректирующие.

Основные связи определяют строение системы и формируют главный контур структуры. Остальные виды связей призваны обеспечить функционирование главного контура. Основными в структуре фирмы являются связи подчиненности исполнителей непосредственным руководителям.

Дополняющие связи создают условия для эффективной реализации основных связей. Примерами могут быть связи между функциональными подразделениями фирмы (отделом сбыта, производственно-диспетчерским отделом, бухгалтерией), которые позволяют координировать их действия, ускорять процесс принятия и реализации решений.

Дублирующие связи гарантируют осуществление определенных функций системы и ее подразделений при нарушении связей, обеспечивающих их реализацию. Бывают постоянно действующими и резервными. Примером постоянно действующих являются связи, посредством которых получают информацию из нескольких источников. Резервными связями являются дополнительные каналы поставки ресурсов для фирмы при срыве поставок по основным каналам.

Контрольные связи позволяют обеспечить рациональность как отдельных межкомпонентных связей, так и всей структуры организации в целом. Такие связи устанавливает руководитель с подчиненным или подразделением для проверки выполнения текущего задания либо выполнения программы или проекта. Таким образом, понятно, что контрольные связи носят в основном текущий характер и действуют наряду или в рамках основных связей.

Корректирующие связи позволяют внести изменения в реализацию межкомпонентных связей организации, устранить отклонения, адаптировать структуру к новой ситуации. Например, вышестоящий руководитель может внести коррективы в указания, данные подчиненным их непосредственным руководителем, это может касаться изменения планов, перераспределения обязанностей и т. д.

Корректирующая связь обычно осуществляется по тем же каналам, что и первичная корректируемая связь. Например, опровержение на какую-либо статью в печатном издании следует располагать на той же странице и полосе, где была напечатана опровергаемая информация. Это позволяет адресовать опровержение той же группе читателей, которые ознакомились с исходной статьей. Правда, в отдельных исключительных случаях корректирующая связь может осуществляться по другим каналам.

3 По характеру воздействия: положительные, отрицательные, нейтральные.

Положительные связи повышают организованность и значимость соответствующего компонента или системы в целом.

Отрицательные связи понижают уровень организованности системы.

Нейтральные связи не вносят существенных изменений в уровень организованности системы.

Между одними и теми же компонентами системы могут одновременно существовать и положительные, и отрицательные, и нейтральные связи. Например, межличностные отношения между членами трудового коллектива являются положительными, когда способствуют сотрудничеству в работе и росту производительности труда и, наоборот, будут отрицательными, если приводят к снижению производительности, вызывают конфликты в организации.

4 По пространственной ориентации: вертикальные, горизонтальные.

Горизонтальные связи – это связи между компонентами одного уровня организации («цех – цех», «сотрудник – сотрудник»). Они носят характер согласования, кооперации. Их основное назначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи – это связи между компонентами разных уровней организации (предприятие – цех, руководитель – подчиненный). Это связи руководства и подчинения. Необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

5 По прерывистости: непрерывные, дискретные.

Непрерывные связи составляют основу организации, обеспечивают стабильность ее структуры. Непрерывными являются, например, отношения «руководитель – подчиненный», «предприятие – цех», отношения между смежными цехами.

Дискретные связи имеют определенные перерывы в реализации. В свою очередь они подразделяются на периодические и ситуативные. Периодические связи характеризуются цикличностью в реализации, например, отношения бухгалтерии и склада по поводу инвентаризации имущества. Ситуативные связи устанавливаются по мере возникновения соответствующей ситуации, например образование политических блоков перед выборами в парламент страны, отношения между конструкторским бюро и производственным цехом при запуске в производство новой продукции.

б По вариабельности: инвариантные, вариабельные.

Инвариантные связи остаются практически неизменными при различном изменении ситуации и условий функционирования организации, например связи между руководителем и подчиненным, между заготовительными, обрабатывающими и сборочными цехами.

Вариабельными называют связи, которые при изменении ситуации также изменяют свои характеристики. Это означает, что при изменении внешнего окружения прямая связь может стать обратной, основная – дополняющей и наоборот. Например, связь между службой сбыта и основным производством: в условиях административно-командной системы производство определяло условия сбыта продукции (связь «производство – сбыт» была прямой, а связь «сбыт – производство» была обратной). В условиях рынка, напротив, производят лишь ту продукцию, которая пользуется спросом (связь «сбыт – производство» становится прямой, а связь «производство – сбыт» – обратной).

Классификация структур по сферам функционирования. Подобно этому в фирме можно выделить несколько видов структур.

Технологическая структура – это совокупность связей технологического процесса изготовления продукта предприятия, конструкторской и технологической подготовки производства, транспортного, ремонтного и т. д. обслуживания (рис. 6.1). Технологические структуры являются плоскими; в них выделяют структуры материальных потоков (движение предметов труда в ходе производства) и структуры информационных потоков.

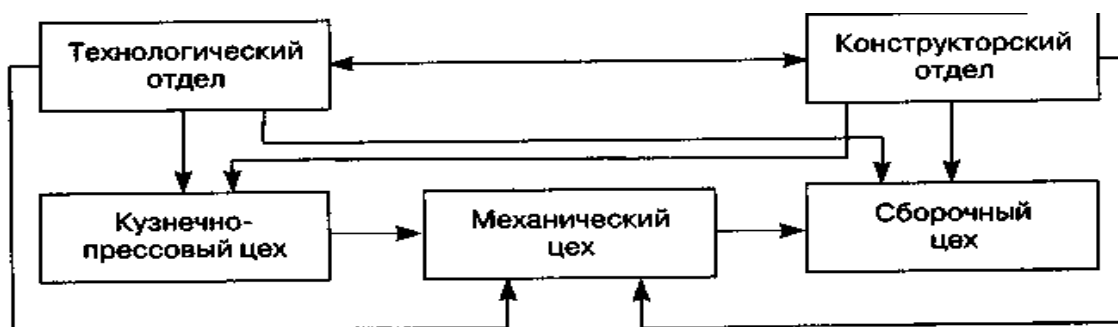


Рис. 6.1. Технологическая структура

Организационно-управленческая структура (организационная структура управления) – это совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, согласованность и регулируемость деятельности организации.

Основу такой структуры составляют отношения иерархической соподчиненности. Структура является информационной. По вертикальным связям сверху вниз передается плановая, нормативная, инструктивная, руководящая информация. По вертикали снизу вверх передаются аналитическая, рекомендательная, фактическая информация и запросы к руководству. По горизонтальным связям передается информация, обеспечивающая взаимосоординацию деятельности звеньев организации.

Составной частью организационно-управленческой структуры является *структура руководства организацией*, состоящая только из вертикальных связей между руководителями и подчиненными всех уровней управления (рис. 6.2).

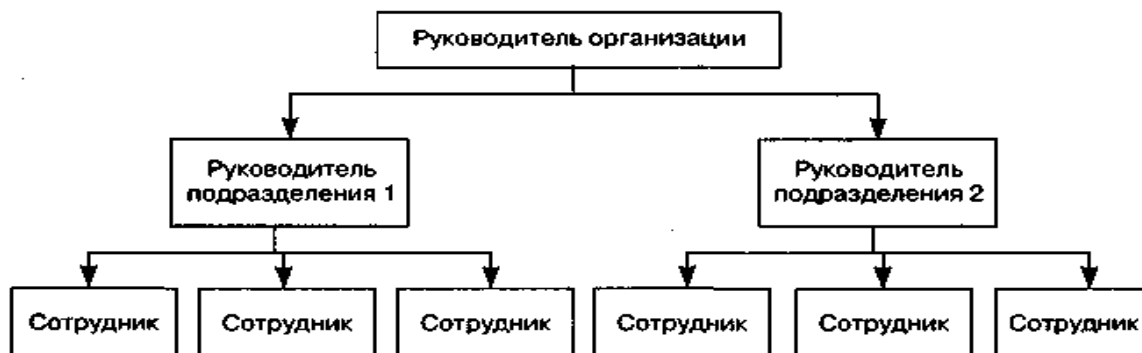


Рис. 6.2. Структура руководства организацией

Экономическая структура – это совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации друг с другом (рис. 6.3).

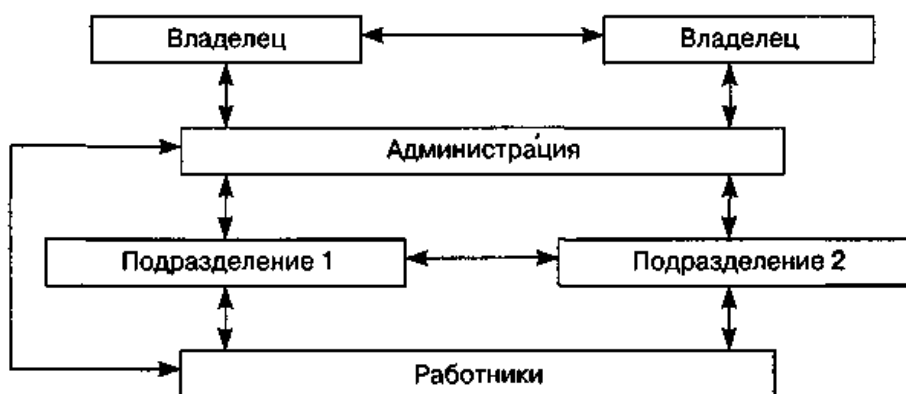


Рис. 6.3. Экономическая структура организации

Основные вертикальные связи:

- 1) «владельцы – администрация – подразделение». Они возникают по поводу выделения ресурсов для производства;
- 2) «владельцы – администрация – работники». Они возникают по поводу оплаты труда и мотивации работников при осуществлении производственной деятельности;
- 3) «работники – подразделение – администрация». Эти связи возникают по поводу вклада в экономические результаты организации.

Основные горизонтальные связи:

- 1) между собственниками по поводу распределения дохода;
- 2) между подразделениями по поводу формирования экономических результатов и распределения общих экономических фондов;

3) между работниками подразделений по поводу распределения фонда оплаты труда.

Социально-психологическая структура – это совокупность вертикальных и горизонтальных связей организации, функционирующей как социально-психологическая система.

Она включает:

- структуру отношений иерархической соподчиненности, устанавливающую социальный статус каждого члена организации;
- структуру непосредственных социально-психологических взаимодействий между профессиональными, квалификационными группами, группами неформального общения, отдельными людьми (рис. 6.4).

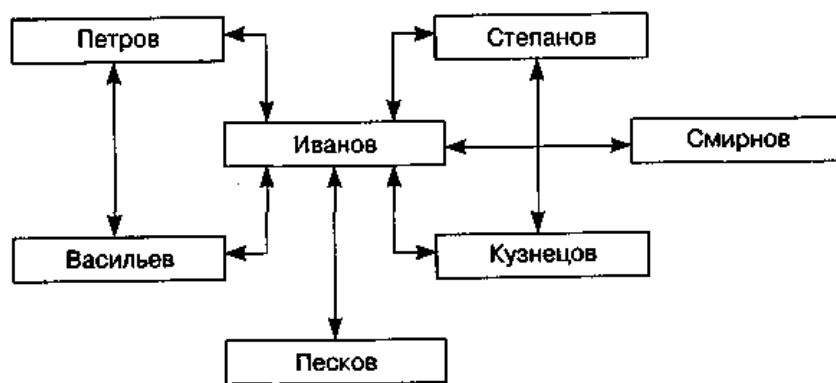


Рис. 6.4. Социально-психологическая структура организации

Все указанные функциональные структуры находятся в тесном единстве, взаимосвязи друг с другом и являются составляющими общей структуры организации.

Рассмотрены различные типы структур по сферам функционирования. Наиболее важной из них представляется организационная структура управления, так как она отражает строение системы управления, создает условия для осуществления организацией своей деятельности и достижения установленных целей и, таким образом, во многом определяет управляемость организации.

В малых организациях не возникает сложных проблем с организационной структурой, так как руководитель организации сам может планировать и контролировать деятельность своих работников. Действительно, выполнение функций в такой организации требует весьма ограниченного числа работников, поэтому наиболее важное значение имеют особенности руководителя: его знания, навыки, опыт, стиль работы, организационные способности, ответственность.

Для средних и особенно крупных организаций выбор организационной структуры приобретает особую остроту и должен соответствовать внешней и внутренней среде организации, масштабам ее деятельности, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического и социального развития, достижения экономически эффективных результатов.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления.

Звено управления – это обособленное подразделение или руководитель, имеющие строго очерченные функции. Звено может выполнять часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. При этом под функцией понимают направление деятельности элемента организационной структуры, представляющее собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе. Иными словами, *функция* – это обособленный, однородный, устойчивый вид деятельности. Применительно к субъекту управления – это деятельность по управлению. Применительно к объекту управления – это его основная и вспомогательная деятельность.

Подразделение – это часть организации, возглавляемая руководителем.

Ступень (уровень) управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии.

Департаментализация – это выделение относительно обособленных подразделений в структуре организации.

Департаментализация является базисом для группировки отдельных видов деятельности в отделы и отделов в организацию в целом.

Все организационные структуры управления можно разделить на две большие группы: иерархические и адаптивные.

Иерархические организационные структуры (называемые порой формальными, механистическими, бюрократическими, классическими, традиционными) характеризуются жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (называемые порой органическими, гибкими) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Иерархические структуры управления имеют следующие основные виды: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, продуктовая, дивизиональная. Каждая из них может иметь множество модификаций. Адаптивные структуры представлены матричной и сетевой структурами. Крупные организации, как правило, имеют смешанную структуру, в которой сочетаются элементы нескольких видов структур управления. Такая структура называется также множественной или организационной структурой конгломератного типа.

Линейная структура. Доминирующими принципами построения такой структуры являются вертикальная иерархия и принцип единоначалия.

Вертикальная иерархия означает соподчиненность звеньев управления снизу доверху, т. е. системообразующими являются вертикальные межуровневые связи между руководителями и подчиненными.

Принцип единоначалия состоит в следующем:

– во главе каждого подразделения находится руководитель, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления;

– каждый руководитель подразделения низшего уровня непосредственно подчиняется определенному руководителю более высокого уровня управления и связан с вышестоящей системой управления только через него;

– руководитель подразделения низшего уровня получает задания от одного непосредственного руководителя более высокого уровня и отчитывается об их выполнении только перед ним.

Подразделения в линейной структуре отличаются значительной самостоятельностью, но не обладают функциональной специализацией и формируются по численности работников, более или менее соответствующей оптимальной норме управляемости, или по времени. Например, группирование работ по численности широко используется в армии при формировании воинских подразделений, при формировании классов учеников и студенческих групп, при проведении общественных работ (субботник). Каждый руководитель в линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями по всем направлениям работы своего подразделения. Однако при современных масштабах производства и высокой технической оснащенности это затруднительно. Поэтому линейная структура используется для организации однотипных работ, а также в низовых производственных звеньях, в том числе в группах или бригадах.

Преимущества:

- 1) простота и четкость подчинения;
- 2) полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных;
- 3) оперативность принятия решений;
- 4) согласованность действий исполнителей.

Недостатки:

- 1) предъявляются высокие требования к руководителям, так как каждый из них должен быть высококвалифицированным специалистом с разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;
- 2) большая информационная перегрузка руководителя;
- 3) структура не обладает гибкостью и адаптивностью, что затрудняет ее функционирование в постоянно меняющейся внешней среде;
- 4) структура может быть использована только для решения оперативных задач;
- 5) структура не способствует развитию инициативы и творческой активности работников.

Функциональная структура. В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений. Таким образом, в функциональной структуре наряду с руководителем организации действуют несколько относительно самостоятельных функцио-

нальных руководителей, каждый из которых возглавляет определенное направление деятельности и имеет право давать указания исполнителям по вопросам своей компетенции.

Системообразующими являются вертикальные межуровневые связи, которые здесь весьма многообразны. Это проявляется в наличии множества подчиненных у каждого руководителя и, что особенно важно, в наличии множества руководителей у каждого подчиненного. Таким образом, в этой структуре нарушается принцип единоначалия.

Функциональная структура используется в организациях, находящихся в совместной собственности нескольких владельцев, которые обладают равными долями собственности. В «чистом» виде структура применяется редко.

Преимущества:

- 1) повышает эффективность функционирования аппарата управления;
- 2) стимулирует улучшение качества выполняемой работы;
- 3) ликвидирует дублирование в решении задач управления.

Недостатки:

- 1) нарушение принципа единоначалия снижает уровень порядка в организации, приводит к несогласованности указаний, получаемых исполнителями «сверху»;

- 2) способствует возникновению конфликтов;

- 3) усложняет согласованность различных видов деятельности;

- 4) позволяет функциональным подразделениям придавать своим задачам большую значимость, чем целям компании;

- 5) структура снижает ответственность исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей.

Линейно-функциональная структура. Линейно-функциональная структура сочетает в себе преимущества линейной и функциональной. Основу линейно-функциональной структуры составляет так называемый шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам. Это означает, что в структуре создаются службы по видам деятельности организации (производство, бухгалтерский учет, сбыт, финансы и т. д.). В каждой из них формируется своя иерархия, которая пронизывает всю организацию сверху донизу. Таким образом, в процессе роста организации функциональные подразделения делят на более мелкие производные, каждое из которых выполняет закрепленный за ним перечень функций. Руководство функциями осуществляют вице-президенты организации.

Линейные руководители определяют главные задачи на данном этапе, сроки их выполнения и конкретных исполнителей. *Функциональные связи* носят совещательный, рекомендательный характер, кроме того, посредством этих связей функциональные подразделения могут отдавать распоряжения нижестоящим звеньям по вопросам своей компетенции. Они имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Линейно-функциональная структура является самой распространенной структурой иерархического типа, однако она наиболее эффективна в условиях массового или крупносерийного производства с ограниченной незначительно

меняющейся номенклатурой выпускаемой продукции и технологией производства. Ее целесообразно применять для компаний, действующих в стабильных внешних условиях. Эффективное функционирование компаний, имеющих линейно-функциональную структуру, требует разработки нормативных и регламентирующих документов.

Преимущества;

- 1) повышает ответственность высшего руководства за конечные результаты работы организации;
- 2) повышает эффективность использования рабочей силы;
- 3) упрощает профессиональную подготовку;
- 4) специализация подразделений способствует повышению качества выполняемой работы.
- 5) позволяет легче контролировать показатели работы каждого сотрудника и создает объективную основу для их вознаграждения;
- 6) создает возможности для карьерного роста сотрудников.

Недостатки:

- 1) ответственность за получение прибыли ложится полностью на высшее руководство;
- 2) размывается разработанная стратегия развития организации, так как подразделения могут ставить свои цели выше целей всей компании;
- 3) структура не обладает гибкостью и динамичностью из-за многочисленности применяемых формальных правил и процедур;
- 4) структура затрудняет координацию действий различных подразделений;
- 5) замедляются сроки принятия и реализации управленческих решений;
- 6) чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали.

Матричная структура. При матричном подходе к организации управления важное значение приобретает интеграция комплекса работ, направленных на достижение поставленных целей, поэтому матричная структура является сочетанием продуктовой и функциональной структур. Это достигается путем формирования наряду с функциональными подразделениями проектных групп для реализации целевых проектов и программ.

В общем случае под проектом понимают временную организацию, создаваемую для решения конкретной комплексной задачи в ограниченные сроки и в пределах выделенных ресурсов. Как правило, проектные группы являются временными образованиями на период реализации проекта. В них набирают специалистов разного профиля: инженеров, экономистов, маркетологов, руководителей производства и т. д. из функциональных служб, научных отделов, проблемных лабораторий.

Специалисты проектных групп находятся в двойном подчинении: они подчиняются руководителю функционального подразделения, в котором работают постоянно, а также руководителю проекта, работы по которому выполняют. Каждый руководитель проекта отвечает за весь комплекс работ по своему проекту и имеет для этого в своем распоряжении необходимые материальные и финансовые ресурсы. Функциональные руководители определяют конкретных исполнителей и методику выполнения задач. После завершения работ по про-

екту проектные группы распускаются, а персонал переходит в новую проектную группу или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняется).

Матричная структура обладает гибкостью, т.е. способностью активно адаптироваться к ситуации. Гибкость обеспечивается широким использованием переменных, периодических и ситуативных связей. Системообразующими являются не только вертикальные, но и горизонтальные связи, а также дублирующие, корректирующие и контрольные.

Особенностью матричных структур является полицентрический характер, где в качестве центров выступают руководители проектов.

Матричную структуру целесообразно применять в; проектных, исследовательских организациях, в организациях, реализующих крупные целевые программы реконструкции, реорганизации, диверсификации и т.д. Причем в последнем случае такая структура охватывает не всю организацию, а лишь часть ее, непосредственно вовлеченную в инновационную деятельность. Вариантами матричной структуры являются проблемно-целевая, программно-целевая и бригадная структуры.

7 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление знаниями – это систематический процесс поиска, использования и передачи информации, знаний. Это процесс, в ходе которого организация воспроизводит знания, накапливает и использует в интересах получения конкурентных преимуществ.

Цель управления знаниями заключается в накоплении интеллектуального капитала, выявлении и распространении информации и опыта, создание условий для распространения и передачи знаний. На практике это систематическое и целенаправленное формирование, обновление и применение знаний для усиления эффективности компании.

Управление знаниями как функция менеджмента решает такие задачи, как:

а) придание знаниям значимость могут обеспечить более эффективное существование компании;

б) диагностика и анализ знаний, которыми располагает компания (какие знания есть – как осуществить переход от неявных знаний к явным, какие знания нужны);

в) получение знаний (например, покупка или внутренние резервы);

г) воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных, программном обеспечении (повышение эффективности, рост производительности путём снижения затрат);

д) создание системы управления знаниями (мотивация к обмену знаниями и опытом, создание структуры организации, облегчающий обмен знаниями).

Адаптация российских предприятий к условиям рынка и их эффективное функционирование в решающей степени зависят от активности и уровня профессионализма их руководителей. Если в начале реформ «фактор руководителя», и прежде всего компетентный подход к делу, явно недооценивались, то теперь массовое сознание все в большей степени стало связывать результаты работы предприятий с деятельностью высшего руководителя и его управленческой команды. Собственно, управление предприятием и характер стратегий руководителей во многом определяют состояние российской экономики. Отметим, что в стране продолжаются поиск новых моделей управления, выдвижение хозяйствующих субъектов в главные действующие лица реформ.

Руководители российских предприятий и фирм испытывают трудности, связанные с переходом к новым экономическим отношениям. Расширяется пространство их деятельности: создание и структуризация новых компаний, поиск рыночных ниш и платежеспособных потребителей, формирование корпоративной культуры, определение конкурентных преимуществ и главных компетенций фирмы, развитие новых продуктов и др. Главная трудность работы руководителя – высочайшие риски внешней среды. Наряду с этим он сталкивается с неопределенностью прав собственности внутри предприятия. Ему приходится преодолевать практиковавшееся ранее блокирование с конкурентами партнера и немотивированный отказ от контрактов. Для многих руководителей характерны неумение достигать компромисса, авторитаризм, недостаточ-

ная деловая культура и др. Проблемой остается высокая степень зависимости благополучия компании от государства.

Одной из важных категорий профессионального управления является видение организации, которое формируется ее высшим менеджментом. Видение – это выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании или представление о том, какой она должна стать. Видение может также включать общие убеждения и ценности, являющиеся базисом для изменения организационной культуры. Руководитель постоянно выстраивает миссии и цели своей фирмы. Причем путь «от стратегического планирования через стратегическое управление к стратегическому лидерству» способен преодолеть руководитель, ориентированный на достижение целей фирмы в минимально возможные сроки.

В современных условиях возрастают требования к повышению уровня профессионализма в управлении. Прежде всего это должно проявляться в оказании направленного влияния на других людей, цель которого – побуждение их к достижению определенных целей. Первоочередные задачи менеджеров заключаются в планировании процесса труда, создании структур организации и контроле над использованием ее ресурсов. Однако такого рода ситуации складываются достаточно редко, а значит, профессиональный менеджер должен обладать развитыми навыками лидерства, тем более что способности к руководству могут быть усовершенствованы на практике.

Руководителям приходится самостоятельно решать целый ряд новых производственных проблем:

- определение стратегических целей и задач управления;
- разработка детальных планов для достижения этих целей;
- координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами;
- совершенствование организационной структуры;
- оптимизация процедуры принятия управленческих решений;
- поиск наиболее эффективных стилей управления;
- совершенствование мотивации действий сотрудников.

Успешная работа предприятия, уровень его конкурентоспособности во многом зависят от культуры организации. Все крупные и прибыльные фирмы мира имеют свою культуру организации, т. е. комплекс правил, традиций и символов, который постоянно совершенствуется. Специфические задачи стоят перед предприятием в связи с новыми проблемами материально-технического обеспечения и сбыта продукции. На первый план выходят профессиональные знания в таких областях, как маркетинг, реклама, деловые контакты с партнерами, внешнеторговая деятельность.

В 1997–1999 гг. исследовательская компания Burson-Marsteller провела социологическое исследование роли высших руководителей в бизнесе. Результаты опроса 1400 человек (директоров и высших управляющих компаний, финансовых аналитиков, представителей СМИ, важных правительственных чиновников) оказались следующими:

- а) авторитет компании все в большей мере зависит от репутации ее руководителей;

б) одним из главных требований к высшим руководителям стала способность формировать ясное видение будущего компании и вызывать доверие;

в) современные высшие менеджеры – эффективный инструмент бизнеса. Рост их авторитета приводит к получению компанией дополнительных доходов;

г) среди важнейших видов деятельности высших руководителей приоритет отдается выработке стратегии.

8 ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Существуют различные определения понятия «изменения», но все они отражают одно и то же явление: изменения – это появление новых элементов или их связей в функционирующей и развивающейся организации; изменения – это последовательность сменяющихся состояний системы, определяющих ее функционирование и развитие; изменения – это перемены, приобретение новых свойств каким-либо объектом.

Невозможно недооценивать и трудно переоценить роль изменений в современном менеджменте. Цель менеджмента – не застывший образ будущего. Ее можно представить как гирлянду предполагаемых и необходимых изменений, которые должны последовательно происходить в процессе развития организации. Цель – это комплекс импульсов возможного, необходимого и желательного состояния управляемой системы, к достижению которого мы стремимся. Эти импульсы систематизируют управление изменениями, меняют их состав, характер и многие другие характеристики.

Изменения разнообразны. Композиционно представить их в виде двух групп: 1) нежелательные и необходимые; 2) позитивные и негативные. При этом одни и те же изменения в одних случаях могут быть позитивными, а в других – негативными и нежелательными. В практике управления важно видеть и понимать это разделение, находить пути и средства нейтрализации негативных изменений или сведения к минимуму их проявлений и последствий. Позитивные изменения следует поддерживать и создавать условия для их проявления. Основными факторами позитивных изменений в общей деятельности организации являются следующие:

1) четкое и понятное распределение функций деятельности и ее ролевой структуры;

2) появление и проявление в организации «группового эффекта», т.е. такой системы коммуникаций, которая позволяет осуществлять реализацию творческих возможностей персонала, минимизировать процессы контроля и снизить степень централизации, развивать доверие и взаимопомощь;

3) обеспечение изменений в общей культуре деятельности в организации, в развитии социально-психологических и вслед за ними организационных норм работы;

4) возникновение новых целевых ориентиров, отражающих последовательное развитие организации, ее совершенствование и инновационное качество;

5) мотивация повышения креативного потенциала организации, создающего творческую атмосферу деятельности.

Однако можно говорить и о негативных изменениях, ведущих к снижению эффективности управления и в дальнейшем, возможно, к углубляющемуся кризису и даже распаду организации. Такие изменения также надо знать и учитывать. Как правило, к негативным последствиям ведут следующие изменения:

- 1) увеличение бюрократических процедур, снижающих гибкость управления, формализующих его;
- 2) необоснованные изменения в составе, структуре и компетентности персонала как в управляемой системе организации, так и в управлении;
- 3) исчезновение, растворение в общих формулировках или непонимание цели управления;
- 4) нарушение в системе лидерства, противоречие и борьба формального и неформального лидеров, потеря лидера;
- 5) смена в руководстве и кардинальные изменения в стратегии развития организации;
- 6) реорганизация организации и управления, банкротство;
- 7) устойчивый и затяжной конфликт в организации.

Отношения в коллективе возникают между людьми как носителями тех или иных социальных ролей, исполнение которых требует от человека соответствия определенному эталону. Роль показывает, как нужно вести себя по отношению к другим и чего можно ожидать от них. С ролью всегда связываются определенные права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий – поощрению. Разные люди часто имеют различные ценности, представления об одной и той же роли и неодинаково ведут себя в ней.

Кооперация – члены команды осознают свое желание работать над решением задачи. Это открытое и конструктивное общение впервые возникает вместе с местоимением «мы».

Успешность бизнеса имеет прямую зависимость от качества и эффективности использования всех трудовых ресурсов. Это означает, что чем лучше осуществляется руководство персоналом, тем выше доход организации.

Организация – вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

Организовать – это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. Анализ изменений показывает, что многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают так называемую вертикаль (иерархию) управления, делегируют полномочия сверху вниз. В структуру вводятся новые звенья, в том числе связанные с необходимостью изучения рынка и разработкой стратегии развития организации.

Вторая, не менее важная задача функции организации – создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу,

единым для всей организации ценностям. Здесь главное – это работа с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность за решение проблем предприятия.

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация.

Координация – это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникации) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так и результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. д. Большую роль при этом играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

Важная сторона жизнедеятельности трудового коллектива – формирование и развитие межличностных отношений. Эта функция, в свою очередь, естественно вытекает из двух первых. В процессе общения, связанном с трудовой деятельностью, на основе соответствующих контактов, взаимодействий возникают представления о членах коллектива, его руководителе, складываются определенные межличностные отношения. Они существуют в двух основных формах – как деловые отношения (авторитет отдельных членов коллектива, склонность к сотрудничеству и взаимопомощи и т. д.) и как личные отношения (симпатии-антипатии). Не следует, однако, рассматривать эти формы как две независимые составляющие межличностных отношений, ибо они, несомненно, взаимосвязаны и оказывают друг на друга сильное влияние.

9 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И РАЗНОВИДНОСТИ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

В практике стран с развитой рыночной экономикой корпорация является наиболее распространенной формой организации управления крупным производством. *Корпорация (акционерное общество)* – это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо. Корпоративное законодательство устанавливает за корпорацией право выступать в качестве юридического лица независимо от ее владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т. д., причем отдельные акционеры не несут ответственности за ее действия. Такое юридически независимое существование корпорации крайне необходимо для того, чтобы компания могла нормально функционировать при наличии огромного числа индивидуальных акционеров. Современная корпорация – это, как правило, материнская компания с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение имеют формы и методы управления корпорацией.

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями, главным образом используя право своего голоса. Акции корпорации обычно являются голосующими, т. е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации. Как правило, акционеры избирают совет представителей (совет директоров, правление), который, в свою очередь, контролирует деятельность руководства. Совет обычно правомочен не только нанимать и увольнять управляющих, но и пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избирающих его пайщиков, но не администрации. Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является то, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке.

В рамках корпорации права и ответственность разделяются между разными органами, управляющими маркетингом, техническими разработками, снабжением, производством и сбытом. Такой подход возможен, в частности, для компаний со стабильным выпуском ограниченного числа однородных продуктов, где экономия на масштабе производства настолько велика, что целесообразно сконцентрировать производство в одном подразделении (например, добыча нефти, металлургическое производство). Другим примером может служить ситуация, когда рынок отличается высокой степенью концентрации потребления. В этих условиях становится целесообразным объединить всю сбытовую деятельность (например, аэрокосмическая промышленность).

В организации и направлениях деятельности функциональных штабных служб произошли значительные изменения. Эти изменения связаны с развитием специализации одних функциональных служб на оказании услуг различным подразделениям корпорации, а других – на планировании и контроле. В струк-

туре управления компанией появляются и органы, занимающиеся проблемами внешней среды, отношениями с потребителем и т. д.

Рост выпуска продукции, развитие диверсификации производства, усложнение рыночных отношений, большая территориальная разобщенность предприятий корпорации приводят к децентрализации практически всех основных корпорационных штабных служб. Уменьшается число функциональных подразделений на уровне корпорации, и вместе с тем в отделениях организуются штабные органы по руководству производством, сбытом, исследовательскими и проектно-конструкторскими работами, материально-техническим снабжением, транспортировкой сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции. Одна из примечательных тенденций – появление функций организационного развития корпорации. Их содержанием являются перспективное планирование организационной структуры управления, проектирование степени централизации и децентрализации.

Холдинг (холдинговая, или держательская, компания) представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка. По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные, или оперативные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а смешанные, помимо названных, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

Холдинговые компании осуществляют общее стратегическое руководство, вырабатывают рекомендации, распоряжения и директивы, используют своих представителей, участвующих в наблюдательных советах дочерних обществ, для реализации своей стратегической линии, обладают правом вето, используют разнообразные экономические и финансово-кредитные рычаги воздействия на дочерние фирмы.

К преимуществам холдинга относятся:

- 1) холдинг является более простым с юридической точки зрения и менее дорогостоящим способом обретения контроля над другой фирмой, чем слияние, поглощение или покупка активов другой фирмы;
- 2) при создании холдинга материнская компания учитывает добровольность и мнение дочернего общества;
- 3) создание дочерних обществ, контролируемых холдингом, позволяет корпорации получить юридические основания для проникновения на рынки стран, где деятельность корпоративных структур ограничена.

Консорциум представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе соглашения между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осу-

ществлению науко- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала, однако партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая касается целей консорциума. Консорциумы организуются для усиления конкурентных позиций их участников.

Конгломерат представляет собой организационную форму объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальных или вертикальных связей. Конгломератные слияния подразделяются на несколько типов:

- 1) функциональные;
- 2) рыночно-ориентированные;
- 3) чисто конгломератные.

Как правило, конгломераты представляют собой образования, ориентированные на развитие и максимизацию прибыли независимо от сфер их деятельности. Как новейшая форма монополистических объединений они возникли в 1960-х годах и получили распространение в виде интеграции предприятий различных отраслей, не имеющих производственной общности. В настоящее время распространены конгломераты, объединяющие под единым финансовым контролем со стороны холдинговой компании сеть разнородных предприятий. Эти предприятия не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности холдинга. Поэтому профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или отсутствует вовсе.

В течение последних десятилетий весьма распространенной формой объединения ряда предприятий одной отрасли является **картель**. При образовании картеля его участники не утрачивают производственной и коммерческой самостоятельности; между ними заключается соглашение по ряду вопросов: цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т. д. Наиболее часто картельное соглашение предусматривает взаимные обязательства сторон по условиям сбыта продукции.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и сбыте продукции по строго определенным нормам – квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного вида продукции; о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения в виде превышения квоты или вторжения на чужие рынки сбыта влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. Картельные соглашения содержат также пункты об условиях найма рабочей силы. На более поздних стадиях развития картельные соглашения стали предусматривать патентные соглашения, договоры о взаимном обмене научно-технической информацией, ноу-хау и др.

Синдикат – это организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закуп-

кой сырья с целью получения монопольной прибыли. Предприятия, входящие в синдикат, сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но при этом утрачивают коммерческую самостоятельность. Сбыт продукции всеми участниками синдиката осуществляется через единый орган – *сбытовую контору*. Этим достигается продажа всей однородной продукции по монопольно высоким ценам. Сбытовая контора принимает продукцию предприятий по ценам, заранее установленным синдикатом.

В функции сбытовой конторы может входить также концентрация всех заказов с последующим распределением их между участниками соглашения в строгом соответствии с установленными квотами. Кроме того, синдикат может осуществлять закупки сырья для его участников по монопольно низким ценам. Таким образом, концентрация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную выгоду от закупки сырья по заниженным ценам и продажи продукции по завышенным, а также диктовать цены на рынке, проводить товарный демпинг и др.

Трестом принято считать объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей, полностью утрачивающих их производственную и коммерческую самостоятельность. Тресты обычно создаются в форме акционерной компании. Предприниматели – владельцы предприятия, вступая в трест, становятся его акционерами, при этом их предприятия подчиняются единому руководству.

Во главе треста стоит правление, руководящее производством, сбытом продукции, финансовыми операциями всех предприятий, входящих в объединение. Каждый участник треста получает определенный пакет акций в соответствии со своей долей капитала. Соответственно этому он получает право на участие в делах треста и на определенную долю прибыли. Более высокая, чем в картеле и синдикате, концентрация капитала обеспечивает тресту повышение уровня конкурентоспособности, а его участникам – более высокую прибыль. Однако незавершенность процесса централизации капитала в тресте выражается в распределении общей прибыли в соответствии с долевым участием каждого члена соглашения, что препятствует созданию единого инвестиционного фонда.

Кластер – это группа географически локализованных и взаимосвязанных компаний (поставщиков оборудования и комплектующих, специализированных услуг, отраслей инфраструктуры), научно-исследовательских институтов, вузов и других организаций, дополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом. Создание кластеров повышает конкурентоспособность и большей части компаний в кластерах, и экономики в целом. Кластеры, которые прежде формировались исключительно благодаря «невидимой руке» рынка, ряд государств стали «выращивать» искусственно и добились в этом определенных результатов. Например, в США более 32 % занятых в экономике (не включая бюджетный сектор) приходится на кластеры. В Швеции в кластерах занято 39 % трудоспособного населения (не включая бюджетников).

Существуют особенности кластерной политики в России. Во-первых, реализация крупномасштабной федеральной кластерной политики осложняется большими различиями между кластерами не только в разных отраслях, но и в пределах одной отрасли, в разных регионах. Если сравнить, например, лесной кластер в Пермском крае и лесной кластер в Тюменской области, то можно увидеть, что у них совершенно разная структура и разные стратегии. Во-вторых, кластер существует на уровне региона, однако часто это независимые компании. Задача кластерной политики в данном случае – стимулировать их к сотрудничеству. Этим процессом сложно управлять на федеральном уровне, где во многих случаях можно использовать лишь ограниченный набор инструментов.

Современные *финансово-промышленные группы (ФПГ)* представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала их участников. Развитие финансово-промышленных групп становится перспективным путем формирования современного крупного производства.

Международная финансово-промышленная группа представляет собой структуру, состоящую из головной компании и отделений, филиалов, дочерних обществ в других странах. Чем выше степень интернационализации капитала ФПГ, тем (при прочих равных условиях) большее число зарубежных отделений входит в ее структуру. Характерно, что за рубеж выносятся не только производственные подразделения финансово-промышленных групп, как это наблюдалось ранее, но и их финансовые звенья, что способствует ускорению проведения финансовых операций группы, позволяет использовать особенности рыночной конъюнктуры в различных странах с максимальным эффектом (разные курсы валют, неодинаковые темпы инфляции, налоговые льготы и т. д.).

10 ПРАКТИКУМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

10.1 Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом

Задание 1. Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями:

Названия подходов:

- Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
- Процессный подход.
- Системный подход.
- Ситуационный подход.

Описания подходов:

– Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

– Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

– Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

– В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Задание 2. Развитие теории и практики управления.

Историю возникновения и развития менеджмента можно разделить на шесть периодов.

Первый период охватывает первую половину XIX века (1775–1850 гг.). Его начало было связано с таким событием, происшедшем в Шотландии и Англии, как промышленный переворот, который заключался в резком ускорении развития производительных сил и переходе от мануфактуры к более высокопроизводительному машинному производству. Этот переворот привел к необходимости создания менеджмента как управления в наиболее развитой в то время текстильной промышленности, производившей шотландские ткани и английское сукно. Этот период характеризуется начавшимися концентрацией производства, разделением и специализацией труда, технологических операций. Основными функциями управления являлись контроль и учет в таких сферах, как запасы сырья и готовой продукции, незавершенное производство, каче-

ство товара и затраты на производство ее единицы. Родоначальником раннего этапа называют Р. Оуэна – шотландского фабриканта, которого можно отнести к менеджерам-практикам.

Второй период относится ко второй половине XIX века (1850–1900 гг.) и характеризуется возникновением так называемой школы научного менеджмента. Основоположник этой школы – американский инженер-механик Ф. У. Тейлор, изучавший управление производством и организацию труда в условиях машинного производства. Ф. У. Тейлор впервые разделил операцию на составные элементы – комплексы приемов, приемы, движения, а также провел исследования затрат живого труда и его производительности при использовании различных инструментов. В качестве основной функции управления он рассматривал контроль и считал, что разделение рабочего задания на элементы позволяет устранить ненужные, нерациональные из них, изменить последовательность их выполнения и усилить контроль над всем трудовым процессом.

В качестве основных Тейлором были сформулированы пять управленческих задач:

1 Использование научных методов, базирующихся на изучении времени повторяющихся рабочих операций и их элементов, типизации и стандартизации рабочих инструментов.

2 Осуществление отбора рабочих, обладающих не только физическими качествами, но и умственными способностями.

3 Проведение подготовки, обучения и развития способностей рабочего, позволяющих точно следовать разработанным стандартным приемам и движениям.

4 Разработка экономических методов стимулирования труда, которые призваны гарантировать качество и сроки выполнения задания.

5 Осуществление планирования и организации работы, ответственность за которые возлагается на менеджеров, а не рабочих.

Следовательно, Тейлором были определены в качестве приоритетных такие функции, как организация труда, планирование, учет и контроль, а в качестве приоритетных методов управления – организационно-распорядительные и экономические. К сферам управленческой деятельности, подлежащим совершенствованию, были отнесены производство, трудовые ресурсы (рабочие и менеджеры), запасы, потоки ресурсов и продукции во внутренней среде.

Третий период приходится на начало XX века (1900–1930 гг.). Он характеризуется наиболее бурным развитием научно-технического прогресса в странах Европы и Америки. В связи с этим третий период характеризуется параллельным развитием четырех школ менеджмента. Прежде всего, продолжилось становление школы научного менеджмента в США, в Германии возникла школа бюрократического менеджмента, во Франции – классического менеджмента, а в США еще одна школа, называемая гарвардской. Остановимся подробнее лишь на предпоследней из них.

Школа классического менеджмента основана во Франции А. Файолем, который сначала был инженером в крупнейшей горнодобывающей компании, а затем ее директором. А. Файоль придерживался такой точки зрения, что мене-

джер должен обладать не столько личными качествами, сколько владеть методами управления и институтами как нормами права, регулирующими отношения в процессе управления.

Классический менеджмент получил и другое название – административный менеджмент, под которым понимается система управления, основанная не столько на личных качествах менеджера как индивида, сколько на нормах права и установленном порядке. А. Файоль ввел понятие принципа управления, под которым подразумевал не абсолютное или однозначное положение, правило поведения, действие или руководящую идею, а гибкую, адаптирующуюся к конкретным условиям и потребностям совокупность положений, правил, действий и идей.

А. Файоль сформулировал 14 принципов менеджмента: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единовластие, единство направления деятельности и единый план работы для всех, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, скалярная цепочка, порядок, справедливость, продолжительность пребывания персонала в должности, инициатива, корпоративный дух.

Анализ перечисленных принципов показал, что их можно сгруппировать по признаку «принадлежность» к субъекту или объекту управления. К первой группе относят те, которые направлены на совершенствование производственных процессов как объектов управления. Ко второй группе относят те принципы, которые позволяют рационализировать систему управления. Следовательно, классическая школа управления направлена на совершенствование таких сфер управления, как производство и кадры, и неявно использует товарную концепцию управления маркетингом.

Четвертый период развития менеджмента продолжался с 1940 г. по конец 1950-х гг. В это время наибольшее распространение получили два направления: исследование операций или наука управления, названная кибернетикой, и концепция социотехнической системы.

Кибернетика является учением об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машине. Основателем направления были американский ученый Н. Винер и английский ученый У. Эшби.

Концепция социотехнических систем была разработана английскими учеными Э. Тристом и К. Бэмфортом из Тэвистокского института человеческих отношений. Результаты их исследований позволили сделать заключение о взаимозависимости и взаимной обусловленности двух частей целостной системы – технической, представленной инструментами и оборудованием, и социальной, включающей людей, отношения между ними, институциональные установки.

Пятый период продолжался с 1960 г. до конца 1970-х годов. В этот период учеными Дж. Вудвордом, Т. Бернсом, Дж. Сталкером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршом был создан ситуационный менеджмент.

Шестой период начался приблизительно в 1980-м году и связан с опубликованием американскими учеными Т. Питерсом и Р. Уотерманом работы «В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний». В ней они обобщили опыт наиболее успешно функционирующих компаний и выделили восемь

основных принципов совершенного менеджмента: приверженность к действию, близость к потребителю, автономия и предприимчивость, производительность, страстность и ориентация на ценности, принцип простой формы или небольшого штата, единство свободы и дисциплины.

Таким образом, каждая из школ принесла что-то свое в развитие современного управления.

Задание: составить общую модель развития концепций теоретических школ в менеджменте.

Таблица 10.1

Общая модель развития концепций теоретических школ в менеджменте

Название школы	
Период	
Основатель	
Основные концепции	

Задание 3. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390–338 гг. до н.э.).

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление.

Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного – из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные... Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы для обсуждения ситуации.

1 Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

2 К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?

3 Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

10.2 Лидерство и власть. Стили управления

Задание 1 – тренинг «Тонкие нити»

Предназначение – тренинг предназначен для развития у участников группового психологического тренинга способности рефлексировать сложные структуры межличностных отношений.

Упражнение имеет игровой характер, поэтому обычно с большим интересом принимается участниками.

Время проведения: около часа.

Для проведения упражнения потребуется большое количество ниток разного цвета и толщины.

Качества: способность рефлексировать межличностные отношения.

Содержание

Приготовьте большое количество ниток разного цвета и толщины.

Предваряя, ведущий объясняет сложный характер межличностных отношений людей. В контексте задач упражнения психолог обращает внимание участников на то, что:

а) между двумя людьми (Л и Б) имеются отношения (порой очень сложные) (альфа-отношения);

б) третье лицо (В), будучи наблюдателем, так или иначе может относиться к отношениям А и Б, то есть может быть отношение к отношению (бета-отношения);

в) четвертое лицо (Г или опять же Л и Б) может тем или иным способом заметить, что В нравятся или не нравятся отношения А и Б, т. е. может быть отношение к отношению к отношению (гамма-отношения);

г) может быть отношение к отношению к отношению к отношению (дельта-отношения). Теоретически этот список можно продолжать до бесконечности. Реально же дальше гаммы-отношений рефлексия заходит редко.

Рано или поздно участники тренинга могут заметить, что человек так или иначе, но тоже может относиться к своему отношению к другому человеку. Чтобы не усложнять, следует признать, что такого рода отношение является частью отношения к другому человеку.

Сложность межличностных отношений ведущий демонстрирует с помощью набора ниток. Ведущий договаривается, что с помощью белых ниток обозначается хорошее, позитивное отношение, а с помощью черных – наоборот, негативное. Вызываются четыре добровольца. Сначала между двумя «выстраивается отношение» с помощью белой или черной нитки. Для этого нитка закрепляется на запястьях обоих участников. Можно придумать и другие оригинальные способы крепления ниток, главное – чтобы участники их не могли случайно обронить или потерять. «Бета-отношения» протягиваются от запястья третьего участника к середине первой нити. «Гамма-отношение» аналогично протягиваются от запястья четвертого участника к середине второй нити.

Тогда рано или поздно какому-нибудь участнику тренинга может прийти в голову идея, что можно оба конца нити прикрепить к серединам других нитей. В ответ желательно предложить не усложнять модель.

Далее следует порассуждать о том, как много таких вот «невидимых нитей» пронизывает наши межличностные отношения, как это сложно для рефлексии. Если взять четырех людей, то для четырех людей может существовать 6 альфа-нитей, 12 бета-нитей, 36 гамма-нитей, 108 дельта-нитей. Чем больше людей, тем в геометрической прогрессии растет количество возможных нитей.

Также следует отметить, что бывают отношения крепкими, устойчивыми. Такие отношения могут не меняться годами, человек ведет себя строго в соответствии с этими отношениями. Данные отношения постоянно побуждают их носителей к тем или иным действиям. Но бывают отношения и слабыми, неустойчивыми. Такие отношения часто меняются – человек не всегда сообразуется в своих поступках с отношениями. Эти отношения не побуждают носителя сделать что-то, человек вообще может неделями не вспоминать про другого человека или же про отношения каких-то людей.

Ведущий договаривается о том, что крепкие отношения будут обозначаться с помощью толстых нитей, слабые – с помощью тонких.

Далее с помощью ниток и добровольцев ведущий моделирует разные случаи, разные схемы. Идти следует от простого к сложному. Постепенно можно вводить нитки других цветов. С помощью красных нитей, например, можно обозначать любовные отношения, синих – деловые, желтых – отношения дружбы и интереса и т. д. Между двумя людьми, таким образом, могут быть протянуты две и более нити разных цветов. Поняв общую идею, участники сами начинают предлагать дополнения в модель.

Собственно упражнение заключается в том, что одни участники загадывают схемы отношений, а другие их разгадывают. Здесь можно пойти двумя путями. Можно кого-то одного (или нескольких участников) выставить за двери, и тогда оставшиеся участники коллективно придумывают схемы-загадки. Другой способ – отдельный участник (или в микрогруппе) из оставшихся формирует схему. Тогда участники схемы должны сами угадать, какие у них межличностные отношения. Сначала рекомендуется пойти первым путем, а когда участники более-менее освоят модель – вторым.

В качестве усложнения (или упрощения) можно добавить явные роли: загадывающие пишут на табличках маркером название роли («учитель», «муж», «начальник», «сосед» и т. п.), которые крепятся на грудь носителю роли.

Задание 2 – тренинг «Дигикон»

Порядок действий

В соответствии с замыслом игры участники должны исполнять роли «узников» и «роботов» (то есть тех, кто ведет себя подобно механизмам). На каждую «камеру» с 3-7 «узниками» положено по одному «роботу». Таким образом, из 12 участников можно сформировать 3 «камеры» по 3 «узника» в каждой и к ним 3 «роботов». Снабдите каждого бумагой и карандашом.

1 Разбейте игроков на группы любой численности от 4 до 8 – размеры могут варьировать.

2 В каждой группе попросите одного добровольца сыграть робота. Предложите «роботам» представить, что они являются механическими рабами, которые обязаны повиноваться своим хозяевам. Они могут видеть, слышать, двигаться и реагировать, но не умеют говорить.

3 Сообщите остальным, что они являются «узниками», заключенными в камеры, и поместите каждую группу в угол или возле стены, отгородив ее столами и стульями, чтобы получилась «камера».

Расположите «камеры» как можно дальше друг от друга. «Роботы» стоят снаружи, перед камерами своих хозяев, и ждут начала деятельности.

4 Обратите общее внимание на большой дверной ключ, который вы положите у всех на виду.

Ознакомьте всех со следующим сценарием. По ходу чтения он покажется сложным, но разъяснения займут всего несколько минут, и управлять игрой будет трудно лишь в первый раз. С каждым последующим разом она будет проходить всё легче, и вы даже начнете украшать ее всякими фантастическими подробностями.

5 Когда вы покончите с объяснениями, кратко ответьте на вопросы и убедитесь, что все понимают, что им нужно делать. Затем дайте «узникам» 5 минут на формирование «памяти» «роботов». Каждая «камера» должна обсудить, какие «слова» будут означать команды для «роботов», и записать их вместе с переводом на «нормальный» язык. Вы же продолжаете следить за ходом работы, никоим образом не вмешиваясь и тем более не встречая со своими предложениями. Если вы играете с международной группой, то почти наверняка обнаружите, что как минимум одна из команд берет слова из реально существующего – непонятного другим – языка, на котором говорит кто-либо из ее членов: например, баскского или тамильского. Такое разрешается.

По истечении 5 минут удалите всех «роботов» из комнаты.

6 После этого объявите, что стражники сделали в тюрьме кое-какие перестановки, и немного сдвиньте мебель – например, перетащите стол на середину комнаты и скажите, что это туннель, по которому «роботам» придется ползти за ключом. Добавьте еще несколько препятствий, чтобы «роботам» пришлось, например, через что-то перелезть. Если хотите – можете переключивать ключ с места на место, а если вы играете в «Дигикон» с очень умной группой, то можете позволить себе настоящую «подлость» и положить ключ туда, где «роботам» будет трудно его увидеть.

Сценарий. Вы все являетесь героями научно-фантастического рассказа. Одни – пришельцы из космоса, а другие – роботы. Земляне заключили всех пришельцев в тюрьму и заперли в камеры. Стража в любой момент может увести их на казнь. Единственная возможность для пришельцев убежать – приказать роботам принести ключ (лежит на виду), который подходит к двери каждой из камер. Но необходимо спешить, потому что неизвестно, кем окажутся пленники в других камерах, – друзьями или врагами.

Те, кому удастся бежать, могут либо выпустить остальных, либо убить их.

Роботы могут заходить куда угодно, кроме камер. До того как узники смогут воспользоваться услугами своих роботов, им придется создать их

«память» и отдать последним ряд команд, которые нужно записать. К сожалению, «память» роботов способна удержать лишь 10 команд, каждая из которых состоит максимум из двух слов. Это единственные звуки, на которые роботы могут реагировать. Более того – команды не могут отдаваться на каком-либо известном языке; они должны состоять из бессмысленных слов: например «зин» – «иди вперед» или «чат» – «иди назад». Это продиктовано тем, что в каждой камере сидят представители различных цивилизаций, у которых нет общего языка, и потому им приходится его изобретать.

В каждой камере группа заключенных должна выработать свои условные команды и занести их в «справочные таблицы» соответствующих роботов, чтобы затем им можно было приказать пойти, взять ключ и принести его в камеру. Таким образом, роботы реагируют на ряд заранее определенных команд. Эти команды, когда их усвоят, можно повторять и отдавать в любой последовательности. Однажды сформированную память роботов нельзя изменить.

7 После такого отдельные «узники» придут в полное смятение, поскольку им наверняка и в голову не приходило ввести в «память» «роботов» слова «ползти» или «перелезть». Успокойте их и посоветуйте «стараться изо всех сил».

После того как «пленники» уяснят последовательность действий, которые необходимо выполнить их «роботам», чтобы добыть ключ, пригласите «роботов» подойти к вам, заберите у них «шпаргалки», перемешайте их и снова раздайте так, чтобы ни у одного из них не оказалось в руках первоначального варианта. Это наверняка посеет панику как в рядах «роботов», так и «пленников». Вы же прокомментируйте свои действия тем, что роботы – всего лишь машины, и неважно, чьим командам они подчиняются.

Объявите, что теперь «роботы» готовы к действию.

В первый момент все игроки будут в замешательстве, по спустя время кто-либо из «узников», а может быть, сразу несколько, начнут выкрикивать команды из своих списков. «Роботы» примутся лихорадочно изучать собственные списки, чтобы выяснить, чьи в них проставлены команды и что они означают. В конце концов кто-нибудь из них узнает «свою» команду и отреагирует на нее, что подстегнет других игроков, – и начнется гонка.

Может подняться страшный шум: на «роботов» посыплются приказы, брань и одобрительные возгласы. В общей суматохе и напряжении играющие могут немного подзабыть правила, так что сохраняйте бдительность и держите в узде наиболее ретивых игроков. Возможно, вам придется заталкивать людей назад в «камеры», проверять «словари», если у вас возникло подозрение, что «роботы» откликаются более чем на 10 командных слов, и запрещать команды, заставляющие «роботов» нападать друг на друга. При работе с молодежной группой лучше всего предупредить, что если один «робот» дотронется до другого, то оба немедленно «замрут» до тех пор, пока не поступит команда разойтись. Возможно, что непосредственно вам придется подать сигнал об окончании игры, поскольку игроки в пылу борьбы могут не заметить, что один из «роботов» уже захватил ключ, и его команда побеждает, а даже если и

замечают, то зачастую, войдя в раж, продолжают направлять своих «роботов», полагая, что именно трудности по преодолению препятствий – наиболее важная часть игры. Или, наоборот: некоторые игроки могут сдаться задолго до финала, расценив свой «словарь» как никуда не годный. Однако такое решение может быть опрометчивым, поскольку при наличии творческого подхода даже очень бедный словарный запас можно использовать самым удивительным образом.

10.3 Целеполагание и делегирование полномочий

Задание 1. Деловая игра прием на работу

Описание игры. Игра представляет собой моделирование ситуаций, возникающих при приеме на работу. Для этого используется ситуация, в которой оказалось одно из мебельных предприятий г. Ростова-на-Дону. Участники игры исполняют роли сотрудников предприятия, принимающих на работу, и претендентов на вакантные должности.

Фазы проведения игры

Фаза 1. Подготовительная. Продолжительность 2 часа

1-е действие. Игра начинается с инструкции, которая введет слушателей в контекст игры. Инструкция может быть следующего содержания: «Сейчас мы с вами в игровой форме смоделируем процесс отбора персонала на предприятии, которое функционирует в г. Ростов-на-Дону и в настоящее время испытывает некоторые финансовые трудности. Данное предприятие называется «МебельКласс», которое является самым крупным производителем мебели в регионе. Далее будет предложено более детальное изложение о деятельности данного предприятия.

В настоящий момент предприятию требуются директор по маркетингу и директора по производству.

Разделимся на две группы: группа А и группа Б. Пожалуйста, члены групп, соберитесь в разных частях аудитории».

Группа делится в пропорции: 1 (группа А) к 2 (группа Б), например, в случае если участников игры 30 человек, группа А составит 10 человек и группа Б – 20 человек.

2-е действие. Затем каждая группа получает свою инструкцию.

Фаза 2. Проведение интервью.

Продолжительность: 40 минут

Группа А проводит интервью по следующей схеме:

- 1) собеседование с первым кандидатом на должность директора по маркетингу;
- 2) собеседование с первым кандидатом на должность директора по производству;
- 3) собеседование со вторым кандидатом на должность директора по маркетингу;
- 4) собеседование со вторым кандидатом на должность директора по производству.

Проводит интервью соответствующая подгруппа группы А. В состав каждой подгруппы, проводящей интервью, входят директор фирмы, директор салона-магазина, учредители фирмы.

Участники группы Б, не приглашенные для собеседования, получают задание отслеживать поведение участников интервью. При этом отслеживаются вербальные и невербальные компоненты поведения, характер задаваемых вопросов и ответов на них.

Фаза 3. Анализ и обсуждение результатов игры

Продолжительность: 1 ч 05 мин.

1 Участники игры, проводившие интервью, объявляют, кого они выбрали на вакантное место, и объясняют причины.

2 Участники игры, наблюдавшие за проведением интервью, представляют результаты наблюдений и выводы по ним.

3 Преподаватель уточняет выводы участников игры и дает необходимые комментарии и пояснения.

Инструкция группе «А». На время игры вы становитесь сотрудниками предприятия АО «МебельКласс». Вы получите материалы, характеризующие деятельность предприятия в настоящий момент. Предприятию необходимо отобрать 2 человек: директора по маркетингу и менеджера по продажам. Разделитесь на 2 группы, одна из которых будет отвечать за прием директора по маркетингу, а другая – за прием менеджера по продажам. Ваша задача:

1) ознакомиться с материалами о положении дел в фирме;

2) составить описание рабочего места (требования к должности);

3) определить критерии отбора (учитывая требования к должности, положение на предприятии, положение на рынке труда, политику развития предприятия и другие факторы);

4) ознакомиться с резюме претендентов на вакантные должности и отобрать двоих для интервью;

5) продумать план интервью: что вы хотите узнать о претенденте, какие вопросы позволят вам это сделать.

В материалах, которые вы получите, есть вопросы-подсказки. Выберите наиболее важные из них. Добавьте к ним собственные, которые считаете нужными.

Претендентов на вакантные должности много, поэтому у вас будет только одна беседа с каждым претендентом в течение 10 минут.

После интервью вам предстоит выбрать одного из претендентов для занятия вакантной должности и объяснить, почему именно он был выбран, а также почему был отвергнут другой (подчеркнуть достоинства и недостатки в обоих случаях).

Инструкция группе «Б». 1. На время игры вы становитесь претендентами на вакантные должности на предприятии. Вы получите описание биографий условных претендентов и другие материалы, необходимые для исполнения роли.

Игра предусматривает творческий подход. Разделитесь на 2 группы, каждая из которых будет претендовать на одно вакантное место: директора по маркетингу или директора по производству;

Ваша задача:

- 1) внимательно ознакомиться с материалами;
- 2) основываясь на прочитанном, написать резюме и сопроводительное письмо. На это вам дается 30 минут. После чего все резюме вы передаете руководству предприятия АО «МебельКласс» для проведения анализа, и на его основе будут отобраны претенденты, которых пригласят на собеседование;
- 3) ознакомиться с описанием рабочих мест;
- 4) составить перечень вопросов, которые могут быть вам заданы во время интервью, и ваши ответы на них;
- 5) подготовиться к собеседованию.

2 После того как даны инструкции, слушатели получают раздаточные материалы и начинают работу.

3 Эта фаза заканчивается объявлением фамилий тех претендентов, которые приглашаются на собеседование, и группа идет на перерыв.

Методические рекомендации преподавателю. Все участники должны получить описание внешней среды предприятия и описание ситуации, в которой развивается действие.

Участники группы А получают также описание ситуации на предприятии, перечень возможных вопросов для собеседования.

Участники группы Б получают биографии претендентов и вспомогательные материалы.

На подготовительном этапе рекомендуется держать на доске или на слайд-проекторе последовательность шагов игры и длительность каждого шага.

В процессе анализа рекомендуется использовать описания среды, положения предприятия, данные о кандидатах, которые помогут участникам структурировать и уточнить их представления об описании рабочего места, составлении профиля кандидата, необходимых этапах процесса приема на работу.

Обратите внимание на то, что обычно слушатели, играющие роль работодателей, плохо определяют требования рабочего места и желаемый профиль будущего кандидата, при этом предъявляя повышенные требования к кандидатам. Они забывают, что их организация несовершенна и его еще предстоит сделать привлекательным в глазах кандидатов.

В то же время претенденты на вакантные должности не всегда отслеживают истинные причины, по которым задается тот или иной вопрос, не догадываются, какие черты характера нужно усилить в ответах, не понимают критериев, по которым будет осуществляться отбор.

Кроме того, они не используют ситуацию интервью для получения дополнительной информации о будущем рабочем месте

Описание внешней среды предприятия. Предприятие АО «МебельКласс» зарегистрировано как акционерное общество около 7 лет назад. Контрольный пакет акций принадлежит директору. Предприятие является самым крупным производителем мебели в регионе. В своем составе предприятие имеет столярный цех для производства изделий из цельной древесины, ДСП, ДВП, фанеры и три участка:

- 1) металлообработки для изготовления изделий на металлическом каркасе;

2) корпусной мебели для производства изделий из ламинированной ДСтП;

3) мягкой мебели.

Также предприятие специализируется на производстве мебели для учебных и медицинских учреждений, мебели для дома и офиса, продукции из деревянного массива, а также оказывает услуги по перетяжке и ремонту мебели. Таким образом, ассортимент продукции обширен и разнообразен (более семисот наименований, любой расцветки и дизайна). Мебельная продукция и изделия из деревянного массива реализуются через оптовые поставки по региону и в другие города, сеть мебельных магазинов торговых организаций по продаже стройматериалов города и собственном магазине. Наличие собственного магазина – офиса позволяет принимать индивидуальные заказы клиентов. Основными покупателями продукции фирмы АО «МебельКласс» являются:

- индивидуальные заказчики среднего достатка в возрасте от 25 до 55 лет;
- торгующие организации, следящие за тем, чтобы характер и цена продукции соответствовали имиджу фирмы;
- частные коммерческие организации;
- медицинские и учебные заведения;
- строительные компании.

На этом сегменте рынка в Ростове-на-Дону в настоящее время работает свыше 100 фирм, которые могут быть объединены в 3 группы:

1) крупные компании с числом работающих более 1000 человек;

2) небольшие частные предприятия, продающие продукцию собственного изготовления;

3) фирмы (и отдельные частные предприниматели), импортирующие мебель.

Основные проблемы, с которыми сталкивается фирма:

- высокие налоги;
- постоянно повышающаяся арендная плата;
- трудности с приобретением модных тканей и фурнитуры;
- задержки (до 6 месяцев) оплаты поставленной продукции;
- постоянная конкуренция с более крупными известными фирмами по производству и импорту мебели;
- возрастание требовательности большей части покупателей;
- снижение покупательной способности населения;
- постоянное увеличение числа новых фирм, занимающихся производством, ремонтом и импортом мебели

Ситуация, в которой разворачивается действие. В условиях растущей конкуренции АО «МебельКласс» примерно год назад начала испытывать затруднения с реализацией своих изделий. Продажа через крупные торговые организации стала создавать проблемы из-за длительных (до полугода) задержек в оплате за проданный товар. Продажа продукции через собственный салон – магазин оказалась не очень эффективной, так как салон мало известен в городе и

служил преимущественно для приема индивидуальных заказов. Салон-магазин занимает помещения размером около 200 кв. м в отдаленном от центра районе города. Салон расположен на 1-м этаже и состоит из 4 помещений; первое – офис, где расположена администрация предприятия. Здесь же расположен пункт заказа индивидуальных заказов. Во втором помещении – располагается столярный цех. В третьем помещении находится выставочный зал. Четвертое помещение используется под склад. Численность работников предприятия составляет 76 человек. Право на помещения оформлено договором аренды

Ситуация на предприятии. За последние 6 месяцев финансовое положение фирмы резко ухудшилось. Это произошло по следующим причинам:

- в это время не было заключено ни одного договора с учебными и медицинскими организациями;

- не было ни одного крупного заказа на оптовые поставки;

- 2/3 мебели для дома из последнего производства, поставленной в крупные мебельные магазины, не была распродана в течение 4 месяцев. Товароведы крупных мебельных магазинов обратили внимание на недостаточно качественную ткань для обивки мягкой мебели и предупредили, что откажутся брать изделия с некачественной обивкой в том количестве, что брали раньше. После консультаций со специалистами по менеджменту и маркетингу директор фирмы принял решение об изменении маркетинговой стратегии. В частности, было решено:

- использовать более дорогую качественную ткань для обивки мебели и поставлять товар мелкими партиями;

- активно участвовать в выставках-продажах;

- увеличить количество рекламных проектов с целью привлечения к сотрудничеству торгующие организации и фирмы, различные учреждения и индивидуальных заказчиков.

На ухудшение финансового состояния фирмы повлияли сложности во взаимоотношениях между руководителями фирмы. Так, в частности, директор по маркетингу принимал решения без согласования с другими, рассматривая свою деятельность как самую важную. Это часто создавало сложные ситуации для производства. Положение усугубляло недостаточно оперативное отслеживание изменений в структуре спроса.

Что касается директора по производству, то он видел свою задачу, прежде всего в том, чтобы увеличить производство мебельной продукции для дома. В то же время логика развития фирмы требовала, расширение производства специальной мебели для учебных и медицинских учреждений, кинотеатров, баров и других учреждений за счет увеличения рекламных проспектов. Неоднократные попытки директора изменить положение наталкивались на пассивное сопротивление и нежелание менять привычный стиль работы.

Поэтому было решено произвести изменения в руководстве предприятия. С этой целью был уволен директор по маркетингу и принято решение заменить директора магазина-салона.

Претендент на должность директора по производству. Вам 39 лет. В 17 лет вы закончили школу и поступили в лесопромышленный колледж, после

окончания которого устроились работать на деревообрабатывающее предприятие столяром. Через полгода вас назначили мастером. В 23 года вы поступили на заочное отделение технологического университета. Одновременно на предприятии вас назначают начальником отдела сбыта. В этой должности вы проработали 10 лет. Друзья вам предложили стать соучредителем торговой организации по продаже переработанной древесины. Сначала дела шли неплохо. Однако не очень удачное расположение организации и появление в непосредственной близости конкурентов привели к тому, что они начали постоянно терпеть убытки. В конце концов организация была ликвидирована, и вы вынуждены начать поиски нового места работы.

Претендент на должность директора по маркетингу. Вам 32 года. Вы закончили ВСГУТ и остались работать ассистентом на кафедре Менеджмента и маркетинга. Однако вскоре поняли, что преподавать вас не привлекает и, кроме того, маленькая заработная плата. Поэтому 5 лет назад вы организовали собственную фирму, специализировавшуюся на проведении маркетинговых исследований.

Одними из первых заказчиков были небольшие предприятия по производству мебели. Маркетинговые исследования для этих предприятий позволили установить знакомство с широким кругом торговых и производственных предприятий по переработке древесины и изготовлению мебели. Такое положение между производителями и торговыми точками магазинами, знание ситуации на рынке позволило вам выступать еще и в роли посредника, находя заказы для предприятий мебельного производства и получая за это обусловленный процент вознаграждения

10.4 Социальная ответственность бизнеса. Самоменеджмент

Задание 1 – Тест по определению стиля принятия решений

Отметьте по каждому пункту те варианты ответов, которые в большей степени отвечают вашим ощущениям или действиям.

1 Часть А

1. Меня больше волнуют: а) чувства людей; б) их права.
2. Я обычно лучше общаюсь: а) с людьми, наделенными воображением; б) с реалистичными людьми.
3. Лучшим комплиментом для меня будет, если меня назовут: а) личностью с настоящими чувствами; б) последовательно ответственной личностью.
4. В работе с другими людьми мне больше нравится: а) делать все, как обычно; б) использовать свой собственный путь.
5. Меня больше беспокоят: а) фантастические теории; б) люди, которым не нравятся эти теории.
6. Высшей похвалой будет, если человека назовут: а) личностью с воображением; б) личностью со здравым смыслом.
7. Я часто позволяю: а) моему сердцу управлять головой; б) моей голове управлять сердцем.

8. Я думаю, что серьезной ошибкой будет: а) показать слишком много теплоты; б) быть черствым.

9. Если бы я был(а) учителем, я, скорее всего, преподавал(а): а) теоретические дисциплины; б) практические дисциплины.

Часть В

Какое из двух предложенных слов больше привлекает вас:

10. а) сострадание; б) предусмотрительность;

11. а) справедливость; б) милосердие;

12. а) производство; б) дизайн;

13. а) мягкий; б) твердый;

14. а) некритический; б) критический;

15. а) буквальный; б) образный;

16. а) одаренный воображением; б) фактический.

Обработка результатов: Отметьте каждый из своих ответов в нижеприведенной таблице (табл. 10.2). Например, если вы ответили на первый вопрос а), то отметьте 1а в колонке «чувства». За этот ответ вы получите 0 баллов. И так распределяются все ответы.

Таблица 10.2

Таблица распределения ответов

ощущения	оценка	интуиция	оценка	мышление	оценка	чувства	оценка
2б	1	2а	2	1б	1	1а	0
4а	1	4б	1	3б	2	3а	1
5а	1	5б	1	7б	1	7а	1
6б	1	6а	0	8а	0	8б	1
9б	2	9а	2	10б	2	10а	1
12а	1	12б	0	11а	2	11б	1
15а	1	15б	1	13б	1	13а	1
16б	2	16а	0	14б	0	14а	1
Максимум	(10)	Максимум	(7)	Максимум	(9)	Максимум	(7)
Сумма		Сумма		Сумма		Сумма	

Напишите «интуиция», если оценка интуиции равна или больше, чем оценка ощущений.

Напишите «ощущение», если оценка ощущения больше оценки интуиции.

Напишите «чувства», если оценка чувств больше, чем оценка мышления.

Напишите «мышление», если оценка мышления больше, чем оценка чувств.

Высокая оценка по интуиции говорит о том, что вы воспринимаете мир как единое целое. Вы стремитесь быть творческой личностью. Высокая оценка ощущений означает, что вы реалистичны и воспринимаете мир таким, какой он

есть. Высокая оценка по чувствам означает, что вы принимаете решения на основе внутренних чувств. Высокая оценка по мышлению означает высоко логичный и аналитический подход к принятию решений.

Задание 2 – «Положительное» и «отрицательное» подкрепление

Этапы: 1. Выбирают двух добровольцев. Они выходят из аудитории.

2. Преподаватель определяет предмет поиска для добровольцев. Он не должен бросаться в глаза, но должен быть виден в аудитории.

3. Преподаватель определяет возможности воздействия на добровольцев, используемые для «отрицательного» подкрепления (свист, возгласы «у-у» и т. п.), когда он отходит от предмета, а для «положительного» – аплодисменты, когда подходит близко.

4. Записать время, затраченное на поиск предмета.

5. Первый доброволец входит в комнату и ему говорят: «Ваша задача определить предмет и притронуться к нему. Нельзя говорить или задавать вопросы».

6. Доброволец ищет, а аудитория использует «отрицательное» подкрепление.

7. Второму добровольцу говорят: «Ваша задача определить предмет и притронуться к нему. Нельзя говорить или задавать вопросы».

8. Доброволец ищет, а аудитория использует «положительное» подкрепление.

Обзор результатов:

1. Объявляется время, затраченное на поиск.

2. Вопросы для дискуссии:

а) Чем отличается поведение добровольцев?

б) Как можно использовать это упражнение в организациях?

Задание 3 – Тест «Выявление уровня самооценки»

1. Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то?

а) очень часто (1 балл);

б) иногда (3 балла).

2. Если вы общаетесь с остроумным человеком, вы:

а) постараетесь победить его в остроумии (5 баллов);

б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и выйдете из разговора (1 балл).

3. Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:

а) то, что многим кажется везением, на самом деле – результат упорного труда (5 баллов);

б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств (1 балл);

в) в сложной ситуации главное – не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить (3 балла).

4. Вам показали шарж или пародию на вас. Вы:

а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное (3 балла);

б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его (4 балла);

в) обидитесь, но не подадите вида (1 балл).

5. Вы всегда спешите, вам не хватает времени или вы беретесь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека?

а) да (1 балл);

б) нет (5 баллов);

в) не знаю (3 балла).

6. Вы выбираете духи в подарок подруге. Купите:

а) духи, которые нравятся вам (5 баллов);

б) духи, которым, как вы думаете, будет рада подруга, хотя вам лично они не нравятся (3 балла);

в) духи, которые рекламировали в недавней телепередаче (1 балл).

7. Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни?

а) да (1 балл);

б) нет (5 баллов);

в) не знаю (3 балла).

8. Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы?

а) да (1 балл);

б) нет (5 баллов);

в) иногда (3 балла).

9. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?

а) да (5 баллов);

б) нет (1 балл);

в) не знаю (3 балла).

10. Закройте глаза и попытайтесь представить себе 3 цвета:

а) голубой (1 балл);

б) желтый (3 балла);

в) красный (5 баллов).

Ключ к тесту

50–38 баллов

Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, вы любите подчеркивать свое «Я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами вы имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: «Вы любите себя, но не любите других». Вы слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критики.

37–24 балла

Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Вы обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного, так и делового характера. Формулу вашего отношения к себе и окружающим

можно выразить словами: «Доволен собой, доволен другими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и – что самое главное – не за счет других.

23–10 баллов

Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек.

Задание 4 – Тест «Видят ли меня другие человеком, заслуживающим доверия?»

Для того, чтобы заглянуть в мысли других о том, насколько вам можно доверять, ответьте на следующие утверждения.

Оценивать вас будет другой человек, которого вы выберете сами. Используйте следующую шкалу для оценки каждого вопроса: Абсолютно не согласен 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Абсолютно согласен.

1. От меня ждут честной игры.
2. Вы можете мне доверять и знаете, что я буду держать в себе то, что вы мне доверите.
3. От меня ждут правду.
4. Я никогда не стал(а) бы намеренно исказить свое мнение о других.
5. Если меня о чем-нибудь попросят, то можно рассчитывать на то, что я выполню эту просьбу.
6. Если у меня с кем-то назначена встреча, то можно рассчитывать, что я быстро приду.
7. Если я займу деньги, то можно рассчитывать на то, что я их верну как можно быстрее.

Суммируйте результаты.

Если общий итог составит: 57–70 – вас воспринимают как человека, заслуживающего высокого доверия; 21–56 – вас воспринимают как человека, заслуживающего среднего уровня доверия; 7–20 – вас воспринимают как человека, заслуживающего низкого уровня доверия.

Задание 5 – Тест «Пользуетесь ли вы уважением в коллективе?»

Постарайтесь внимательно прочесть предложенные вопросы тестов и быстро ответить на них, выбрав правильный, на ваш взгляд, ответ:

1. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.
 - а) всегда;
 - б) в общем;
 - в) иногда;
 - г) почти никогда.
2. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

3. Я могу безошибочно оценить отношение моих коллег ко мне.

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

4. Никогда не следует прислушиваться к мнению других.

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

5. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что всегда принимаю правильные решения.

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

6. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против меня.

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

7. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют на это морального права.

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

8. Многим коллегам безразличны мои неудачи.

- а) совершенно верно;
- б) частично верно;
- в) скорее неверно;
- г) совершенно неверно.

9. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество ответов: а = ...; б = ...; в – ...; г = Определите число преобладающих ответов.

Если у вас явно преобладают ответы «а» – будьте осторожны: «комплекс угрожаемого уважения коллективом» может стать вашей «болезнью».

Если у вас явно преобладают ответы «б», то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенности к данной «болезни».

Если у вас явно преобладают ответы «в», то вы занимаете относительно своих коллег слишком оборонительную позицию.

Если у вас явно преобладают ответы «г», то, скорее всего, вы не пользуетесь уважением своих коллег.

Задание 6 – «Роль индивида в организации»

Преподаватель нацеливает студентов на работу в условиях поминутного соревнования на выживание (каждый шаг оценивается и штрафуются). Личная задача каждого – обойти всех по энергии, включенности, желанию победить. Несмотря на то что все работают «столами», это не командная игра. Каждый должен помнить, что здесь и сейчас каждый сам за себя.

Штрафуются:

- умышленное затягивание;
- молчание, отказ, возмущение;
- торможение;
- лишний вопрос;
- запрещенные переговоры;
- нарушение сроков (раньше или позже);
- позиции «не могу», «не знаю», «не хочу».

Отмечается умение:

- отстаивать свои позиции;
- говорить по существу;
- слушать другого;
- способность вести за собой и быть лидером;
- способность не терять активности.

Тренинг «Роль» проходит в два этапа: «Роль: версии, реалии, шанс». Первый этап – «Версии» – необходим для того, чтобы участники тренинга могли ознакомиться с наиболее характерными чертами управленца. Преподаватель предлагает «столам» для обслуживания четыре роли управленца:

- 1) технократ;
- 2) демократ;
- 3) бюрократ;
- 4) гуманократ.

Какие характерные признаки у каждой из этих ролей? Какие общие черты присущи каждому из этих руководителей? В чём сила и слабость его позиций?

Составление портрета к каждой роли управленца занимает во времени 40 минут. Через каждые 7 минут ассистенты преподавателя осуществляют

пересадку за столами, и от каждого стола участник, выбранный по жребью, докладывает о результатах «коллективной» работы.

Итак:

- технократ: главное – производство;
- демократ: главное – мнение большинства;
- бюрократ: главное – распорядок и процедура;
- гуманократ: главное – человек.

Второй этап тренинга «Роль» – «Шанс». Студентам для индивидуальной работы дается 10 минут, в течение которых им необходимо продумать свои позиции – что им ближе, каждую из ролей (или смешение каких ролей) участники выберут себе, если станут руководителями. На доклад каждому предоставляется 2 минуты.

Характерно, что каждый студент в своей работе руководителем применил бы не одну, а – в зависимости от целей и ситуации – различные позиции.

10.5 Методологические основы теории организации

Задание 1. Сформулировать миссию организации, генеральную цель развития, название, форму собственности слоган, логотип.

Записать исходные данные, содержащие общие сведения об организации и сведения о персонале.

Оценить принятый в организации стиль управления, элементы корпоративной культуры.

Сформировать организационные структуры управления организацией и службы управления персоналом. Разработать штатное расписание

Задание 2. Описать кадровую политику (открытая/закрытая, пассивная/активная). Связать кадровую политику со стратегией развития организации.

Построить дерево целей управления персоналом на основании миссии и генеральной цели развития организации. На уровне внутренних целей раскрыть теоретически одну актуальную задачу управления персоналом по выбору (мотивация, оценка, карьера, отбор).

Разработать сценарий «Корпоративного праздника» в зависимости от контекста ситуации День фирмы, Новый год, День обувщика.

Задание 3. Современным менеджерам нужны следующие качества.

1 Обладать макроэкономическими познаниями.

2 Глубокое знакомство с принципами функционирования рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.

3 Обладание навыков и умений в изучении выбранной специальности, являющейся для каждого человека основной.

4 Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, их взаимодействие, функционирование и взаимозависимость.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы:

- 1 Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был в курсе дел?
- 2 Какие особые качества необходимы специалисту в России?
- 3 Есть ли отличительные качества специалистов за рубежом и в России.
- 4 Какой нужно обладать харизмой на политическом уровне?

Задание 4. Интеллектуальные и профессиональные качества руководителей.

Из выступления Н. А. Канискина, генерального директора АО «Элсиб» (Новосибирск): ... Решения, связанные с перспективой, очень трудно осваиваются коллективом. Я издаю приказы, а потом вижу, что идет тихое неприятие новаций, которые эти приказы предусматривают. Это явление – одна из главных забот у меня как директора. Многие нововведения не воспринимаются не только руководителями среднего звена, но и моими заместителями, хотя никто не говорит «нет». Я анализировал ситуацию и понял, что опережаю время: забегая вперед и всех начинаю мерить на свой аршин. Диктовать внутризаводские отношения должна служба маркетинга. Но коллектив не воспринимает ее особой роли. Я дважды подчинял эту службу себе, наказывал, вплоть до увольнения, за игнорирование требований маркетинга; но и сейчас вижу общее стремление считать по-прежнему главными производственные службы.

Я, конечно, что-то делаю для решения этой проблемы. Считаю ее психологической, поэтому провожу обучение мастеров и конструкторско-технологического состава. Мы ликвидировали цехи в структуре управления – только для того, чтобы ослабить производственную составляющую в управлении, хотя я вовсе не считаю, что цеховая структура плохая. Однако проблема остается. Управленческая система очень инерционна».

Постановка задачи.

- 1 Проанализируйте состав и содержание основных требований к профессиональным и личностным качествам менеджеров.
- 2 Имеются ли различия в требованиях к руководителям разного уровня?
- 3 Какие качества удачных предпринимателей имеют важное значение для менеджеров организации?

10.6 Формирование системы управления знаниями в организации

Задание 1. Проанализируйте миссии следующих компаний. Какие факторы в них учтены, понятна ли она? По возможности предложите свой вариант.

Миссия автомобильной компании «General Motors»: *«Производство автомобилей для любых кошельков, любых целей, любых людей».*

Миссия автомобильной компании «Chevrolet»: *«Инновационность, приносящая пользу клиентам и обществу в целом».*

Миссия «Сбербанка»: *«Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников».*

Миссия компании «Coca-Cola»: *«Во всем, что мы делаем, мы руководствуемся тремя принципами, которые мы назвали миссией и сформулировали так: освежать мир, тело, разум и дух; пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; привносить смысл во все, что мы делаем».*

Миссия компании «Apple»: *«Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».*

Задание 2. Если бы Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга, то: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предложите и почему?». Пример предложение ниже предприятия.

Предприятие 1. Предприятие занимается производством упаковочной тары, которую покупают не только в городе и области, но и в соседних регионах. В течение шести лет предприятие не предполагает изменять номенклатуру выпускаемой продукции и прогнозирует оставить все так же. Продукция предприятия имеет красочный дизайн и представляет хорошее качество.

Предприятие 2. Предприятие выпускает большой ассортимент чулочно-носочных изделий, а также салфетки и носовые платочки. Через полтора года предполагается запустить новую линию по производству бесшовного белья.

Предприятие 3. Предприятие производит молочную продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основными потребителями этой продукции являются жители города. Основная стратегия предприятия – расширение рынка сбыта, поддержание качества выпускаемой продукции, закупка дополнительного сырья у населения.

10.7 Функционирование и управление изменениями в организациях

Задание 1. Альтернативный доход.

Внимательно прочитайте описанную ситуацию (кейс). Ответьте на поставленные вопросы.

– Ян Карлович! Я придумал! – в кабинет руководителя HR-практики крупной консалтинговой компании «Вперед Плюс» вбежал молодой темноволосый мужчина внушительной комплекции. Едва прикрыв за собой дверь, он бросился к столу начальника и с разлета уселся в кресло.

– Стучать тебя, видимо, никто не научил. Да, Федор? – недовольно спросил Ян Карлович.

– Простите, – Федор смутился и неловко приподнялся в кресле. – Забылся, честно говоря... Просто вот... хотел поделиться идеей.

– Федя, о чем ты? Ночь на дворе, всем давно пора по домам.

– Ой, – еще больше смутился молодой человек: он наконец заметил, что начальник стоит с ключами в руке и с сумкой через плечо. – Вы уже уходите? А я думал...

– Ладно, – нехотя проговорил Ян Карлович, – что там у тебя? Какая еще идея?

– Ну как же, Ян Карлович? – удивился Федор. – Вы же сами сегодня на собрании зачитывали нам письмо генерального. Вот, я даже законспектировал: «Консалтинговые услуги продаются хуже, чем раньше. В нынешних условиях наша задача – увеличение прибыли на 5–7 процентов в год. Необходим поиск альтернативных источников дохода». И так далее. Так вот я подумал...

Ян Карлович вздохнул и снял с плеча сумку.

– Ладно, Федя, выкладывай. Только быстро.

Клуб по интересам

Федор судорожно ощупал карманы, выудил носовой платок, торопливо протер вспотевшее лицо и приступил к рассказу.

– В двух словах: я прикинул, какие есть бизнесы, более-менее сопряженные с нашим. Перебрал все, пока не сообразил: конференции!

– Не хочу тебя расстраивать, но об этом мы уже думали, – оборвал подчиненного Ян Карлович.

– Конечно, я и не сомневался, – поспешил ответить Федор. – Но речь не о простых конференциях. Ведь, будем откровенны, в этом бизнесе высока конкуренция, да и люди на подобные мероприятия не слишком охотно ходят. Так вот я подумал: что должен приносить нам новый бизнес? Только деньги? Конечно, нет! Он должен работать на репутацию компании. Плюс открывать доступ к

новым клиентам. Конференции, безусловно, приносят деньги – билеты, спонсорство, все дела. Репутацию они тоже, в принципе, укрепляют – если в этих конференциях принимают участие «правильные» люди. Но где гарантия, что нам удастся собрать одних звезд? Если билеты на мероприятие распространяются за деньги, о селекции, то есть о сборе качественной аудитории речь не идет. Кроме того, всегда существует риск не продать все билеты. Я прав?

Ян Карлович развел руками.

– Ну-у-у, – протянул он, – да. И какие ты видишь альтернативы?

– Я придумал такую хитрую штуку... Клуб!

– По интересам, что ли?

– Можно сказать и так, – Федор кивнул и в который раз промокнул лицо платком. – Хотя, строго говоря, любая конференция – это клуб по интересам. Но клуб – открытый.

– Ага, а твой – закрытый? – в голосе Яна Карловича послышалась заинтересованность. – Кажется, я начинаю понимать.

Воодушевленный едва уловимыми признаками одобрения начальства, Федор просял.

– Да, да, именно так! Закрытый клуб, и не один, а много. Исключительно для топ-менеджеров, руководителей крупных компаний, вице-президентов. Для самых успешных, самых влиятельных, самых уважаемых...

Заметив, что его слова зацепили начальника, Федор замолчал, чтобы дать ему возможность все осмыслить. Когда Ян Карлович удовлетворенно кивнул, Федор с возбуждением продолжил.

– В основном это будут наши клиенты, но не только. С помощью клубов – назовем их профессиональными сообществами – мы будем привлекать новых клиентов. Вместе с именными приглашениями будем рассылать потенциальным участникам список тех, кто уже вступил в наше сообщество, и тех, от кого мы ждем подтверждения. Эти имена, я уверен, станут для всех весомым аргументом.

– Так, – вспомнил Ян Карлович, – а еще ты сказал, что клубов будет несколько. То есть, и правда, по интересам?

– Ну конечно! Например, закрытый клуб HR-директоров, IT-директоров, финансовых директоров...

– Ну что ж, – задумчиво произнес Ян Карлович, – идея неплохая. И вполне осуществимая.

– Отлично! – обрадовался Федор. – Если мы в ближайшее время начнем работать над этим проектом, то сможем опробовать его уже в этом году. И если все пойдет как надо, в следующем он принесет нам те самые 5–7 процентов, которые от нас требует руководство компании.

– Что ж, посмотрим, – Ян Карлович встал и взял ключи от машины. – Ты же понимаешь, над этой идеей еще работать и работать...

Через пару недель план создания «Клуба по интересам» был приведен в удобоваримый вид. За основу пилотного проекта взяли «Профессиональное сообщество HR-директоров». Сформированная Яном Карловичем команда изучила рынок и отобрала 30 самых авторитетных директоров по персоналу и поль-

зуюсь личными связями, заручилась предварительным согласием большинства из них. Оказалось, что идея Федора давно витала в воздухе, только вот ухватить ее и облечь в правильную форму никому еще не удавалось. Так что, когда люди понимали, что членство в клубе даст им возможность общаться с равными себе и обсуждать самые животрепещущие проблемы профессионального характера, они приходили в совершеннейший восторг.

Встречи сообщества было решено устраивать раз в квартал. Каждая встреча, по задумке сотрудников «Вперед Плюс», должна была делиться на две части – официальную и неофициальную. На официальной церемонии звучали бы речи на заданную тему – как самих членов клуба, так и приглашенных спикеров.

Неофициальная часть – это фуршет, обсуждение услышанного, обмен идеями, установление деловых контактов. В этом заключался интерес членов клуба. Интерес устроителей мероприятия был, как и говорил Федор, в укреплении собственной репутации, в расширении клиентской базы и еще – в продаже спонсорства. Для первой встречи клуба нашли восемь спонсоров: тренинговые компании, банки, страховщики и другие организации, которые могли что-то предложить корпорациям через их директоров по персоналу. Руководство компаний – потенциальных спонсоров сотрудники «Вперед Плюс» также без труда заинтересовали в будущем мероприятии.

Словом, пилотный проект «Клуба» был разработан со всей возможной тщательностью и готов к запуску. Команда Яна Карловича свою работу выполнила. Теперь пришла пора вступать в игру самому руководителю практики HR-консалтинга.

В бухгалтерии

Нина Петровна Соколова, главный бухгалтер компании «Вперед Плюс», закрыла папку «Клуб» и, будто стирая с нее пыль, провела по обложке рукой с причудливым маникюром. В кабинете стояла гнетущая тишина.

– Нина Петровна, ну что же вы молчите? – не выдержал Ян Карлович.

– Что-то не так? Скажите хоть что-нибудь!

– Это вы мне скажите: на чем вы тут деньги собирались зарабатывать?

– Как на чем? – Вопрос бухгалтера привел Яна Карловича в замешательство.

– Тут же все ясно: на спонсорах.

– Ну тогда я вас разочарую: совершенно бесперспективная идея.

– Что значит «бесперспективная»? Диверсификация клиентской базы – это уже не перспектива? А развитие бизнеса? А семипроцентное повышение прибыли? О чем вы говорите?!

– Только о том, что на таком проекте мы ничего не заработаем. А если и заработаем, то сущие копейки. С вероятностью девяносто девять процентов налоговая усмотрит тут упущенную выгоду, или недопоказанную прибыль, если хотите. Заподозрит, что билеты на эти мероприятия мы все-таки продавали, и тогда нам придется заплатить НДС с этих якобы доходов и налог на прибыль.

– Какой еще налог, – не понял Ян Карлович, – мы же не продаем билеты!

– А вы пойдите докажите им это!

– Но как они его высчитывать-то будут? – не унимался Ян Карлович.

– Элементарно: исходя из усредненной стоимости билетов или, скажем, клубного членства... Так что мой вам совет: сделайте платное членство или забудьте о своей безумной идее.

– Забыть?! – с вызовом переспросил Ян Карлович.

– Как я посмотрю, для вас это проще всего. А вам не приходило в голову, что можно пойти другим путем? Вместо того чтобы накладывать свое вето на новые проекты, вы бы лучше подумали, что тут можно сделать! Придумали, как оформить проект, как убедить налоговую в нашей честности.

– Что я придумаю? Что я придумаю?! – с ходу завелась Соколова. – Все вы тут такие умные, креативные – один круче другого! Даете волю безудержной фантазии, что-то выдумываете, сочиняете. Раз-два, проект готов. Делов-то! Теперь можно отдыхать – ваша миссия выполнена! А думать, как все это проводить – дело бухгалтерии. Это мы должны расхлебывать ваши художества! Мы да юристы. Сходите к ним, кстати, – они вам еще не то скажут.

Крик души

Выйдя от Соколовой, Ян Карлович направился напрямиком в юридический отдел. Приятельские отношения с главным юристом позволяли ему надеяться: разговор принесет хоть какие-то плоды.

– А ведь ее можно понять, – вздохнул юрист, выслушав рассказ Яна Карловича. – Ведь ваш проект не единственный: у каждого департамента нашей огромной компании куча идей! Одна круче другой! И в какой из них налоговая усмотрит нарушения, предсказать невозможно. Ведь им в голову может взбрести что угодно. Так что тут недоимка, там недоимка – вот и набежит некая критическая сумма, из-за которой на нашего генерального заведут дело. А это уже не шутки.

– Какая недоимка, о чем ты говоришь? Это же просто смешно. Повторяю тебе: мы не собираемся продавать билеты! Получается, что нас априори считают виноватыми. Изворотливыми обманщиками. И тупыми к тому же. У нас что, не действует презумпция невиновности?

Юрист развел руками:

– Ты что, не знаешь в какой стране живешь?! У нас теория и практика расходятся так далеко, что и говорить нечего.

– Да бог с ними, с теорией и практикой, – снова вышел из себя Ян Карлович. – Меня другое бесит. У нас в компании полный раздрай. Бизнес-подразделения из кожи вон лезут, думают о развитии, что-то организуют, куда-то стремятся. А финансисты – да что финансисты, и юристы туда же! – только все тормозят. На развитие им начхать. Им в лом пошевелить мозгами и что-нибудь придумать. Они думают только о снижении рисков, а не о поиске решений. А ведь как красиво все говорят: «Мы бизнес-ориентированы». Чушь все это! Пустые слова. Вместо того чтобы помогать бизнесу, они ему только мешают! И ладно бы я не знал, что бывает иначе, не видел, что в других компаниях обеспечивающие подразделения действительно работают на бизнес, – тогда бы еще ладно. Я бы считал, что это в порядке вещей, и не выступал. А так... Лень им, простите, задницу оторвать от стула и что-то сделать. Хотя бы поин-

тересоваться, как такие вопросы решают другие компании. Я уж молчу о том, чтобы подстраивать под новый проект бизнес-процессы, прописывать новые структуры, разрабатывать стратегию... Знаешь, достало все это!

– Что я могу сказать? – пожал плечами юрист. – Есть такая проблема, да. Но решать ее должны не мы, то есть не только и не столько мы, сколько наш генеральный. Иди к нему, раз уж так наболело...

Генеральный директор консалтинговой компании «Вперед Плюс» разговор с Яном Карловичем воспринял как последнее предупреждение: пора действовать. Он не раз уже замечал признаки разлада между подразделениями в компании: нет в ней слаженности, нет работы на одну цель. И с этим определенно пора что-то делать! Но что – этого директор пока не знал...

Вопросы:

1 На какую стратегию ориентируется компания «Вперед плюс» при разработке идеи «Клуба» (сформулируйте в терминах базовых стратегий М. Портера). Свой ответ аргументируйте.

2 Какие меры должен предпринять генеральный директор, чтобы согласовать деятельность подразделений?

3 Каким образом, на Ваш взгляд, должен быть организован процесс выдвижения и анализа предложений по улучшению деятельности компании (разработке новых направлений и т. п.) со стороны сотрудников? Кто должен принимать окончательное решение?

Задание 2. Система менеджмента в организации

1. Укажите соответствие каждой должности из приведенного ниже перечня тому или иному уровню управления или исполнителю. Используйте следующие обозначения: Т – топ-менеджмент; С – средний уровень менеджмента; Н – низший уровень менеджмента; И – исполнители (работники) (см. ниже пример оформления).

Примеры должностей:

1 Заведующий кафедрой вуза.

2 Водитель.

3 Бригадир строительной бригады.

4 Ректор университета.

5 Продавец-консультант.

6 Начальник цеха автозавода.

7 Генеральный директор компании.

8 Заведующий отделом магазина.

9 Секретарь руководителя.

10 Директор магазина, входящего в торговую сеть.

11 Преподаватель вуза.

12 Директор департамента управления персоналом фабрики.

13 Старшая медсестра больницы.

Пример оформления ответа:

1 – Н;

2 – И и т. п.

Задание 3. Основные функции управления

Прочитайте приведенный ниже кейс. Дайте название каждому из перечисленных этапов. Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании (см. ниже пример оформления). Объясните, почему такой порядок вы считаете правильным.

Таблица 10.3

Правильная реализация этапов

Правильный порядок	Номер этапа по кейсу	Название этапа
1		
2		
3		
4		

Этапы деятельности менеджмента компании «Андромеда» при создании нового департамента:

а) формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т. п.;

б) реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;

в) выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;

г) определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

10.8 Теоретические основы и разновидности объединения организаций

Задание 1. Проведите оценку кого-либо из ваших общественных руководителей (старосты группы, куратора и т. д.). С этой целью:

1 Определите функции (три или четыре) и сферу ответственности руководителя.

2 Определите показатели каждой функции и единицы измерения этих показателей.

3 Определите достигнутые показатели (по месяцам, семестрам, за год).

4 Оцените результаты работы руководителя по пятибалльной системе.

5 Сделайте выводы.

Задание 2. Игра: «Путешествие на Луну»

Все участники игры делятся на 3 команды, имеющие равное количество игроков. Им раздаются заранее подготовленные таблицы, и объявляется, что все они участники полёта на Луну. В списке они видят предметы, которые, по мнению организаторов игры, им необходимы. Но не все предметы так уж и важны в

этом полёте. Цель игры: расположить предметы по ранжиру по мере необходимости в путешествии, совершив меньше ошибок, чем игроки других команд.

Задание 1. Каждый участник игры заполняет первый столбец табл. 10.4 (P1), расставляя числа от 1 до 14 в соответствии со степенью необходимости того или иного предмета. Самому необходимому ставится оценка 1, самому ненужному – 14. На данном этапе игрокам нельзя совещаться.

Таблица 10.4

Путешествие на Луну

P1	P2	O1	O2	P3	P4	Oгр	Предметы
							Коробка спичек
							Пищевые концентраты
							20 м нейлонового шнура
							Шелковый купол парашюта
							Переносной обогреватель на солнечных батареях
							Коробка сухого молока
							Кислородные баллоны 20 шт. по 50 кг
							Звёздная карта лунного небосклона
							Самонадувающаяся спасательная лодка
							Магнитный компас
							25 л воды
							Сигнальные ракеты
							Аптечка первой помощи с инъекционными иглами
							Приёмопередатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях

Задание 2. Команда коллективно обсуждает задание 1, и общее решение вносится в шестой столбец табл. 10.4 (P4).

Задание 3. Каждый игрок самостоятельно записывает ранжир во второй столбик (P2) с учетом совещания с командой при выполнении задания 2 и своего личного мнения.

Затем ведущий объявляет правильный ранжир, и участники записывают его в пятый столбик (P3). Подсчитываются индивидуальные ошибки. Для этого в третий и четвёртый столбики (O1, O2) записывается разница между идеальным ранжиром и индивидуальными оценками (P1, P2). Индивидуальные ошибки складываются и записываются под столбиками O1 и O2. Находится их среднее арифметическое. Затем групповые ошибки вносятся в последний столбик (Oгр), и их сумма записывается под столбиком.

Члены жюри подсчитывают ошибки группы. Для этого складывается среднее арифметическое всех игроков команды и групповая ошибка, умноженная на количество игроков в команде. Команда, имеющая самую маленькую сумму, побеждает. После подведения итогов игры организаторы поясняют степень необходимости тех или иных предметов. Участники игры награждаются призами или почётными грамотами. Например, необходимо напомнить, что на Луне нет воздуха, и поэтому процесс горения невозможен, а значит, спички не нужны.

Правильный ранжир:

- 1) кислородные баллоны 20 шт. по 50 кг;
- 2) звездная карта лунного небосклона;
- 3) приёмопередатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях;
- 4) 25 л воды;
- 5) сигнальные ракеты;
- 6) аптечка первой помощи с инъекционными иглами;
- 7) 20 м нейлонового шнура;
- 8) пищевые концентраты;
- 9) переносной обогреватель на солнечных батареях;
- 10) магнитный компас;
- 11) шёлковый купол парашюта;
- 12) коробка сухого молока;
- 13) самонадувающаяся спасательная лодка;
- 14) коробка спичек.

Задание 3. Оценка ситуации.

Менеджеру порой бывает нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Вот несколько этических дилемм. Как бы вы поступили в каждом из этих случаев?

1 Принимая дела в бухгалтерии, вы обнаружили, что компания в течение долгого времени завышала цену услуг. Ваш руководитель говорит, что возврат денег чреват весьма отрицательными последствиями. Деятельность вашей компании контролируется федеральной комиссией, которая не заметила ошибку. По словам начальства, никто никогда ни о чем не узнает, для устранения проблемы будут приняты соответствующие меры. Вы:

- а) свяжетесь с федеральной комиссией;
- б) дадите делу публичную огласку, возможно, анонимно;
- в) ничего никому не скажете, ибо ответственность несет ваше руководство;
- г) совместно с руководителями выработаете план исправления ошибки и определите график выплат, который не отразится на текущем бюджете компании.

2 Разбирая почту, вы обнаруживаете письмо, в котором содержится детальная информация о разрабатываемом конкурентами новом товаре. Его прислал недовольный своим положением сотрудник фирмы-конкурента. Вы:

- а) отправите документы в бумагорезку;
- б) отправите их в исследовательский отдел для анализа;
- в) уведомите конкурента о произошедшем;
- г) позвоните в правоохранительные органы.

Вопросы

1 Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в каждом случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?

2 Какой подход к принятию этически корректных решений (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, концепция справедливости) в наибольшей степени подходит для решения этих дилемм?

11 САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа – это вид учебной деятельности, выполняемый обучающимся без непосредственного контакта с преподавателем или управляемый преподавателем опосредовано через специальные учебные материалы; неотъемлемое обязательное звено процесса обучения, предусматривающее прежде всего индивидуальную работу обучающихся в соответствии с установкой преподавателя или учебника, программы обучения.

В современной дидактике самостоятельная работа обучающихся рассматривается, с одной стороны, как вид учебного труда, осуществляемый без непосредственного вмешательства, но под руководством преподавателя, а с другой – как средство вовлечения обучающихся в самостоятельную познавательную деятельность, формирования у них методов организации такой деятельности. Эффект от самостоятельной работы студентов можно получить только тогда, когда она организуется и реализуется в учебно-воспитательном процессе в качестве целостной системы, пронизывающей все этапы обучения студентов в вузе.

Целями самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся являются:

- помощь обучающимся при самостоятельном изучении учебной программы по дисциплине «Основы теории организации и управления персоналом» с использованием материалов аудиторных занятий, рекомендуемой учебно-методической литературы, интернет-ресурсов и др.;
- обучение навыкам работы с периодической, научно-теоретической и научно-экономической литературой и нормативной документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Теоретические основы управления персоналом и организацией», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

Ниже приведена таблица (табл. 11.1), в которой в соответствии с главами, настоящего пособия, представлены наименования тем и вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение обучающимися. На их основании и стоит подбирать и структурировать весь дополнительный материал.

В процессе самостоятельной деятельности обучающийся обязан научиться выделять задачи, имеющие для него познавательное значение, отбирать способы их выполнения, осуществлять операции контроля над правильностью выполнения поставленной задачи, улучшать навыки выполнения теоретических знаний. Формирование умений и навыков самостоятельной работы обучающихся может проходить как на сознательной, так и на основе интуиции. В первом варианте начальной базой для правильной организации работы служат яс-

ное понимание целей, задач, методов и форм работы, осознанный контроль над процессом и результатами ее выполнения. Во втором варианте проявляется неосознанное понимание, действие привычек, сформировавшихся под влиянием механических повторений.

Таблица 11.1

Вопросы для самостоятельного изучения

Номер	Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения	Трудоемкость внеаудиторной работы, часы
Семестр № 1		
1	Теоретические основы управления, объект управления, субъект управления. Окружающая (внешняя) среда, внутренняя среда организации. Законы и закономерности функционирования социальных систем. Принципы управления.	13
2	Основы делового общения. Коммуникативные умения участников делового общения. Переговорный процесс – вид делового взаимодействия. Обращения, представления и приветствия в деловой сфере. Назначение, функции визитной карточки в деловой жизни. Сувениры и подарки в деловой сфере.	12
3	Понятие и классификация целей. Требования и принципы целеполагания. Дерево целей как метод целеполагания. Принципы и условия делегирования полномочий. Ответственность. Функции управления. Сущность и классификация функций управления. Распределение функций управления. Контроль как функция управления. Планирование, организация, мотивация, координация функции управления.	14
4	Ответственность юридических и физических лиц за нарушение действующего законодательства в области охраны труда. Основные направления государственной политики в области охраны труда. Принципы самоуправления. Управление временем. Принципы самоуправления. Управление временем.	12
Семестр № 2		
5	Анализ форм построения различных видов организационных структур – линейно-функциональных, дивизиональных, проектных и матричных. Основные подходы и способы формирования структур управления. Современные формы государственного регулирования, принципы организации и формирование рыночной инфраструктуры.	8
6	Понятие, черты, особенности творческой деятельности. Развитие и формы проявления творческого потенциала организации. Методы привлечения, удержания, мотивации, поощрения, организации использования талантливых специалистов, их влияния на повышение эффективности развития организации.	7
7	Координационная деятельность и ее основные виды. Значение организационных коммуникаций. Определение эффективности организационных изменений. Организация слияния компаний.	7
8	Основные характеристики организаций «с внутренними рынками» и сетевых организаций. Механизм функционирования новых типов организаций, как виртуальные, многомерные, круговые. Обучающиеся организации как фактор организационного развития.	7

Самостоятельная работа обучающегося под руководством преподавателя осуществляется в форме делового взаимодействия: обучающийся получает непосредственные задания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию руководства через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Основываясь на современной дидактике, преподаватель устанавливает требуемый тип самостоятельной работы обучающихся и определяет не обходимую степень ее включения в изучение преподаваемой дисциплины.

Непосредственная организация самостоятельной работы обучающихся протекает в два этапа. Первый этап – это период начальной организации, требующий от преподавателя непосредственного участия в деятельности обучаемых, с обнаружением и указанием причин появления ошибок. Второй этап – период самоорганизации, когда не требуется непосредственного участия преподавателя в процессе самостоятельного формирования знаний обучающихся.

12 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

12.1 Примерный перечень вопросов для контроля знаний

Вопросы для оценки результата освоения «Знать»:

- 1) Законы и закономерности в управлении персоналом
- 2) Методология теории управления
- 3) Методы управления персоналом.
- 4) Цели и функции теории управления персоналом
- 5) Теория человеческих отношений.
- 6) Философии управления персоналом
- 7) Лидерство. Типы лидеров.
- 8) Функции управления
- 9) Концепции управления персоналом.
- 10) Стили руководства
- 11) Принципы развития и закономерности функционирования организации.
- 12) Делегирование полномочий
- 13) Организация принятия управленческих решений
- 14) Дисциплина труда
- 15) Понятие и классификация целей управления
- 16) Роль коммуникаций в управлении
- 17) Самоменеджмент в управленческой деятельности
- 18) Управление временем
- 19) Классическая теория управления
- 20) Теория человеческих ресурсов

Вопросы для оценки результата освоения «Уметь»:

- 1) Различать типы лидерства, работать с командой и в команде
- 2) Структурировать и наполнять содержанием функции управления применительно к отраслевой принадлежности организации
- 3) Использовать системный подход к построению модели управления организацией
- 4) Строить коммуникационные схемы взаимодействия в организации
- 5) Строить дерево целей организации

Вопросы для оценки результата освоения «Иметь навыки»:

- 1) Эффективного использования основ теории управления персоналом (на основании индивидуального задания)

ЭКЗАМЕН. СЕМЕСТР № 2

Вопросы для оценки результата освоения «Знать»:

- 1) Теорию организации в системе наук.
- 2) Классическую теорию организации.
- 3) Тектологию – всеобщую организационную науку.
- 4) Факторы эффективной организации.
- 5) Теорию административного поведения.
- 6) Основы стратегического управления.

- 7) Понятие и сущность организации.
- 8) Стратегию организации.
- 9) Суть централизации и децентрализации.
- 10) Линейно-функциональные и дивизиональные структуры.
- 11) Понятие бюрократической системы.
- 12) Основные черты управленческого профессионализма.
- 13) Формы проявления межгрупповых отношений.
- 14) Виды, источники и роль доверия.
- 15) Культура как фактор деловой активности.
- 16) Формирование этических норм организации.
- 17) Организация и методы принятия решений.
- 18) Понятие, элементы и значение коммуникаций.
- 19) Общие положения и понятия нематериальных активов организации.
- 20) Особенности использования нематериальных активов.
- 21) Формирование системы компетенций организации.
- 22) Основные черты корпорации как организационной формы интеграции предприятий.
- 23) Тенденции развития крупных корпораций.
- 24) Функции и преимущества управления в холдинговых структурах.
- 25) Классификация и преимущества финансово-промышленных групп.
- 26) Понятие и роль транснациональных компаний в современной экономике.
- 27) Особенности управления международными совместными предприятиями.
- 28) Основные свойства организаций будущего.
- 29) Сущность и эволюция сетевых организаций.
- 31) Принципы образования виртуальной организации.
- 32) Понятие и условия построения интеллектуальной организации.
- 33) Роль обучающихся организаций в развитии и повышении эффективности управления.

Вопросы для оценки результата освоения «Уметь»:

- 1) Проанализировать внешнюю и внутреннюю среды организации, выявить ее ключевые элементы и оценить их влияние на организацию и ее персонал.
- 2) Проанализировать организационную структуру и разработать предложения по ее совершенствованию (на примере).
- 3) Проанализировать факторы эффективной групповой работы.
- 4) Проанализировать принципы работы с персоналом внутри организации.
- 5) Пояснить понятие нематериальные активы организаций.

Вопросы для оценки результата освоения «Иметь навыки»:

- 1) Охарактеризовать применение основных управленческих функций.
- 2) Продемонстрировать применение структурного подхода в управлении.
- 3) Охарактеризовать методы принятия управленческих решений.
- 4) Охарактеризовать стратегии и технологии развития трудовых ресурсов.
- 5) Продемонстрировать применение эффективного руководства коллективом в области профессиональной деятельности с учетом социальных, экономических, организационных теорий.
- 6) Описать принципы работы с персоналом внутри организации.

12.2 Примерная тематика расчетно-графических работ

- организационная структура управления компании (на примере транспортной компании);
- организационная структура управления компании (на примере сельскохозяйственного предприятия);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия торговли);
- организационная структура управления компании (на примере производственного предприятия);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия сферы услуг);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия малого бизнеса);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия в сфере строительства);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия в сфере финансов);
- организационная структура управления компании (на примере предприятий в сфере образования);
- организационная структура управления компании (на примере предприятия в сфере IT и коммуникаций).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Перечень учебной литературы для освоения дисциплины

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс
1	Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 139 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06344-8. – Текст : электронный	ЭБС Юрайт
2	Коробко, В. И. Теория управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 383 с. – ISBN 978-5-238-01483-8. – Текст : электронный	ЭБС IPRBooks

Перечень учебно-методического обеспечения

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс
1	Воронина А. В. Учебно-наглядное пособие – тематические иллюстрации по дисциплине «Основы теории организации и управления персоналом». РГУПС. – Ростов н/Д, 2021.	ЭИОС РГУПС
2	Воронина, А. В. Теоретические основы управления организацией и персоналом: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы / А. В. Воронина, О. Г. Сорокина ; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д : [б. и.], 2020. – 70 с.: табл. – Текст : электронный	ЭБС РГУПС

Электронные образовательные ресурсы в сети Интернет

№ п/п	Адрес в Интернете, наименование
1	http://rgups.ru . Официальный сайт РГУПС
2	http://cmko.rgups.ru . Центр мониторинга качества образования РГУПС
3	https://portal.rgups.ru . Система личных кабинетов НПП и обучающихся в ЭИОС
4	https://webinar.rgups.ru . Электронный университет РГУПС
5	http://www.iprbookshop.ru . Электронно-библиотечная система «IPRBooks»
6	https://www.biblio-online.ru . Электронно-библиотечная система «Юрайт»
7	http://www.umczt.ru . Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ»
8	http://jirbis2.rgups.ru/jirbis2 . Электронно-библиотечная система РГУПС
9	https://rgups.public.ru . Электронная библиотека периодических изданий «public.ru»
10	https://e.lanbook.com . Электронно-библиотечная система «Лань»