

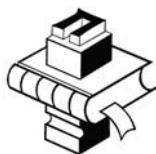
А.А. Семенова

ПРАКТИКУМ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

Учебное пособие

Рекомендовано

*Министерством образования и науки Российской Федерации
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению «Экономика»*



ПАЛЕОТИП

Москва

2006

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2
С30

Рецензенты:

В.П. Логинов, доктор экономических наук, профессор,
Н.А. Новицкий, доктор экономических наук

Семенова, А.А.
С30 Практикум по менеджменту / А.А. Семенова. — М.: Издательство «Палеотип», 2006. — 172 с.

ISBN 5-94727-137-0

В практикуме рассмотрены основные вопросы и категории по темам, написанным в соответствии с программой курса «Менеджмент». В нем приведены контрольные вопросы, задания, логические упражнения и тесты. В учебном пособии даются примеры решения ситуационных задач, рассмотрена методика подготовки и проведения деловой игры в учебных целях: условия проведения, цель, сценарий.

Все разделы содержат основные понятия, которые необходимо знать студентам при подготовке к практическим занятиям.

Для студентов и преподавателей экономических специальностей вузов.

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2

ISBN 5-94727-137-0

© Семенова А.А., 2006
© Издательство «Палеотип», 2006

Содержание

Предисловие	4
Раздел I. Введение в менеджмент.....	6
Тема 1.1. Предмет, задачи и содержание курса «Менеджмент» ...	6
Тема 1.2. Эволюция менеджмента	11
Раздел II. Методологические основы менеджмента.....	17
Тема 2.1. Организация как объект управления. Системный подход к управлению.....	17
Тема 2.2. Принципы и методы менеджмента	21
Раздел III. Социально-психологические основы менеджмента	30
Тема 3.1. Личность менеджера. Лидер и руководитель	30
Тема 3.2. Руководитель и подчиненный. Стиль руководства.....	40
Тема 3.3. Управление деятельностью коллектива	49
Раздел IV. Организационные основы менеджмента	57
Тема 4.1. Целевой и функциональный подход к управлению	57
Тема 4.2. Организационная структура внутрифирменного управления.....	66
Тема 4.3. Организация системы внутрифирменного управления	76
Тема 4.4. Управленческий контроль	79
Раздел V. Технологические основы менеджмента	82
Тема 5.1. Коммуникации в системе менеджмента.....	82
Тема 5.2. Технология разработки и принятия управленческих решений.....	86
Тема 5.2. Информационная база менеджмента	90
Раздел VI. Социально-экономические основы менеджмента	96
Тема 6.1. Социально-экономическая эффективность совершенствования процессов и систем управления.....	96
Итоговый контроль.....	111
Деловая игра «Кредит».....	125
Темы курсовых работ	139
Тестовые вопросы	144
Вопросы к экзамену	166
Литература.....	168

Предисловие

В настоящее время в России происходят необратимые экономические реформы, которые оказывают непосредственное влияние на формирование нового российского общества.

Проводимые реформы затронули, в первую очередь, принципы, структуры и методы управления отраслями народного хозяйства, а также управления предприятиями и фирмами различных форм собственности.

Менеджмент в самом широком смысле слова – это управление хозяйственными организациями в условиях рыночной экономики. В зарубежных учебных пособиях это понятие определяется со ссылкой на авторитетный оксфордский словарь как способ, манера общения с людьми; власть и искусство управления; административные функции, органы и административные единицы управления. В отечественной литературе под "менеджментом" понимают особую функцию или вид деятельности разновидность исполнительского искусства, научную дисциплину, особые социальный институт и, наконец, профессиональное занятие управленцев. Однако, не смотря на то, чем управляют – заводами, фирмами, транснациональными компаниями или малыми фирмами, магазинами, больницами, школами и т.д. – речь идет об управлении поведением людей в их совместной деятельности.

Предметом изучения дисциплины "Менеджмент" является совокупность управленческих организационных и межличностных отношений в хозяйственных организациях и внешней среде.

Объектом менеджмента является организационно-управленческая деятельность в различных сферах национальной экономики. Базовые концепции, закономерности, принципы и методы менеджмента остаются везде одними и теми же.

Постоянная выработка навыков и умений менеджмента не менее важна, чем усвоение теоретических знаний. Учитывая значительные трудности строительства новой системы управления важное внимание должно быть обращено на изучение и использование зарубежного опыта. Однако заимствованный опыт должен быть адаптирован к российским условиям управления. Такой подход требует учитывать национальные особенности русского и других народов России и их менталитет. Следует помнить, что психологические особенности наших соотечественников в значительной мере отличаются от психологии западных, так называемых, "человеческих ценностей". В связи с этим хочется об-

ратить внимание студента на творческий подход к изучению курса "Менеджмент".

Данный курс относится к циклу общепрофессиональных дисциплин и предназначен для студентов специализации "Менеджмент", как для дневного отделения, так и студентов, обучающихся по другим формам.

Данное пособие составлено с учетом развития науки управления и основных идей менеджериализма, достижений мировой практики менеджмента и в определенной степени адаптированных к российским условиям.

Цель курса – ознакомить студентов с теорией и практикой менеджмента за пределами России различных форм собственности.

Задача курса – изучить методологические основы менеджмента; освоить структуры, функции и методы отдельных видов деятельности; научить практическим приемам работы в системе менеджмента.

В результате изучения курса "Менеджмент" студент должен активно владеть понятийным аппаратом и знать:

- эволюцию развития менеджмента, как в России, так и за рубежом;

- методологические основы науки управления;

- инфраструктуру, социофакторы и этику менеджмента;

- механизм и способы моделирования ситуации и разработки управленческих решений;

- природу и состав основных функций Менеджмента;

- каким образом формируются стратегические и тактические планы, организационные отношения в системе менеджмента;

- формы и организации системы управления в социально-экономических системах;

- мотивационный механизм менеджмента;

- каким образом осуществляются процессы регулирования и контроля в системе менеджмента;

- что такое динамика групп и лидерство в системе менеджмента;

- в чем состоит отличие в управлении конкретным человеком и группой;

- проблемы руководства: власть и партнерство;

- что такое стиль менеджмента и имидж менеджера;

- методы разрешения конфликтов в менеджменте;

- факторы эффективности менеджмента.

В настоящее пособие вошли упражнения, тесты и задачи, деловые ситуации и игры, которые дают обучающимся больше возможности для глубокого освоения профессии менеджера.

Раздел I

Введение в менеджмент

Тема 1.1. Предмет, задачи и содержание курса «Менеджмент»

Проблемные пункты теоретического материала

Общая теория управления и основные понятия управления. Классификация видов и форм управления. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Диверсификация и типология менеджмента (административный, стратегический, проблемно-ориентированный, социально-регулируемый, ситуационный, финансовый и т.п.) Круг основных проблем современного менеджмента, методы и средства их решения. Область профессиональной деятельности менеджеров и требования к ним. Задачи курса Основы менеджмента, его структура и связь с другими дисциплинами

Занятие 1. Сущность и содержание менеджмента

План семинарского занятия

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
2. Менеджмент как интеграционный процесс.
3. Круг основных проблем современного менеджмента, методы и средства их решения.
4. Область профессиональной деятельности менеджеров и предъявляемые требования к ним.

<i>Задания</i>	1. Разработайте классификационную схему основных понятий "менеджмента" и раскройте их содержание. 2. Составьте перечень требований, предъявляемых к менеджеру фирмы.
<i>Контрольные вопросы</i>	1. Какие Вам известны формулировки понятия «менеджмент»? 2. В чем особенности деятельности категории людей – менеджеры?

	<p>3. В чем разница между органами и аппаратом управления фирмой?</p> <p>4. Какова взаимосвязь и противоречие между понятиями «менеджмент» и "управление", "менеджмент" и "бизнес"?</p> <p>5. В чем отличие бизнесмена от предпринимателя?</p> <p>6. Изложите краткое содержание функций менеджмента.</p> <p>7. В чем различие понятий "менеджмент" и "менеджеры"?</p> <p>8: Какие требования предъявляются к профессиональным качествам менеджера?</p> <p>9. Каковы специфические личные качества менеджера?</p> <p>10. В чем содержание системных принципов современного менеджмента?</p> <p>11. Каковы основные цели и задачи менеджмента фирмы?</p> <p>12. В чем заключается роль и значение менеджера фирмы?</p>
--	---

Занятие 2. Роль и значение руководителя

План семинарского занятия.

1. Роль руководителя организации в процессе принятия решения.
2. Характер деятельности руководителя.
3. Информационная роль руководителя.
4. Менеджер и предприниматель: общие и относительные черты.

<i>Задания</i>	<p>1. Раскройте сущность процесса управления организацией на конкретном примере.</p> <p>2. Определите, какая роль руководителя является более важной для успеха деятельности конкретной фирмы.</p>
<i>Контрольные вопросы</i>	<p>1. Какова сущность деятельности управленческого аппарата фирмы?</p> <p>2. Какая роль руководителя для достижения целей фирмы является наиболее важной?</p> <p>3. Какие роли выполняет руководитель в процессе принятия управленческого решения?</p> <p>4. В чем заключается информационная роль руководителя фирмы?</p> <p>5. Раскройте содержание десяти ролей руководителя фирмы.</p> <p>6. В чем смысл основных составляющих успеха организации?</p> <p>7. Что вкладывается в понятие "результативность" и "эффективность" фирмы?</p> <p>8. Какое содержание несет в себе понятие "производительность труда" работников?</p>

Основные категории и понятия:

Менеджмент определяется как:

– *интеграционный процесс*, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента предполагает выполнение функций: планирования, "организовывание", координации, мотивации и контроля, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям;

– *умение добиваться поставленных целей*, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации;

– *специфический орган управления современных организаций*, без которого организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является основной составной частью любой организации;

– *наука*, которая имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Наука менеджмента направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным и более эффективным;

– *искусство управления* базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями, – это самый главный фактор, учет которого требует не только научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях.

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название *управленческого*. По сравнению с другими видами труда управленческий имеет ряд *особенностей*, выражающихся в характере труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Труд менеджера носит преимущественно *умственный, творческий характер*, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу.

Предмет труда менеджера – информация, преобразуя которую принимаются решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта.

В качестве *орудий труда* менеджеров выступают, прежде всего, средства работы с информацией.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. *Требования к профессиональной компетенции* менеджера можно условно подразделить на две группы:

1. Знания и умения (искусство) выполнять *профессиональную работу* в такой специальной области как менеджмент.

2. Умение и потребность работать с людьми и управлять самими собой.

Системные принципы современного менеджмента:

- динамизм формирования и развития;
- децентрализация вертикальных структур и усиление горизонтальных связей;

- гуманизация и социологизация процессов труда;

- ориентация на конечные результаты;

- активизация инновационной предприимчивости;

- наращивание потенциала человеческих ресурсов менеджмента для превращения "управленческой" экономики в предпринимательскую экономику;

- преобразование информации, знаний и опыта в производственную силу;

- организация систематического контроля;

- самоконтроль;

- быстрое реагирование на отклонения.

Исходя из общих процессов производства, воспроизводства и видов деятельности в системе общего менеджмента выделяются следующие типы менеджмента:

- производственный,

- финансовый,

- коммерческий,

- маркетинговый,

- международный менеджмент и т.п.

Роли руководителя организации можно объединить в три крупные категории:

1) межличностные роли,

2) информационные роли,

3) роли по принятию решений.

От того, насколько эффективно выполняются эти роли, будет зависеть выживаемость организации, ее результативность и производительность.

Тестовые вопросы:

1. Какое из утверждений, верно характеризует понятие менеджмент?

- а) менеджмент – это управление хозяйственной деятельностью;
- б) менеджмент – это общественное управление;
- в) менеджмент – это государственное управление;
- г) менеджмент – это управление предприятием по найму;

2. Правильно ли следующее определение: "Менеджмент – это совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющие выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем"?

- а) да;
- б) нет.

3. Отметьте характеристики, соответствующие понятию «менеджер»:

- а) человек, прошедший специальную подготовку;
- б) инженер, занятый управлением;
- в) экономист, занятый управлением;
- г) профессиональный управляющий.

4. Являются ли слова «предприниматель» и «менеджер» синонимами?

- а) да;
- б) нет.

5. Употребляется ли понятие «менеджмент» для организаций, не имеющих отношение к бизнесу?

- а) да;
- б) нет.

6. Что из перечисленного ниже включает понятие «менеджмент»?

- а) командно- административное управление;
- б) технократическое управление;
- в) планово-директивное управление.

7. Правильным ли является определение системы, как совокупности элементов, находящихся во взаимодействии?
- а) да;
 - б) нет.

Тема 1.2. Эволюция менеджмента

Проблемные пункты теоретического материала.

Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Основные этапы формирования теории и практики менеджмента. Анализ теоретических концепций и практического опыта основных зарубежных школ и систем менеджмента. Влияние национально-исторических факторов на многообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский менеджмент. Развитие теории и практики управления в России. Национальные особенности российского менеджмента. Анализ современного управления, пути и перспективы его дальнейшего развития и совершенствования.

Занятие 1. Этапы развития мирового менеджмента

План семинарского занятия.

1. Возникновение и развитие научных подходов к управлению
2. Рациональный подход к управлению. Школа научного менеджмента: Ф.Тейлор, Лилиан и Френк Гилберт.
3. Классическая школа менеджмента. Процессный подход: Анри Файоль, Г. Эмерсон. Рациональная бюрократия М. Вебера
4. Школа человеческих отношений в менеджменте: Элтон Мэйо, Мери Паркер Фоллетт, Дуглас Мак-Грегор.

Задания	<ol style="list-style-type: none">1. Разработайте аналитическую таблицу (схему) основных подходов в менеджменте и покажите их значение для конкретной организации.2. Разработайте сравнительную таблицу различных подходов к управлению. Дайте их краткое описание, раскройте преимущества и недостатки.
----------------	---

<i>Контрольные вопросы</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каково основное содержание теории "человеческих отношений" в менеджменте? 2. В чем сущность поведенческого подхода в менеджменте? 3. Какова роль и значение психоаналитической школы в менеджменте? 4. Какие основные преимущества и недостатки содержит в себе научная школа науки управления? 5. Что такое процессный подход и его возможности для менеджмента? 6. В чем заключается особенность применения системного подхода в процессе управления фирмой? 7. Какие основные ограничения заключаются в ситуационном подходе в менеджменте? 8. Как влияет на управление ограниченность человеческих ресурсов в фирме?
----------------------------	--

Занятие 2. Развитие теории и практики менеджмента

План семинарского занятия.

1. Концепция стратегического управления.
2. Эволюция управленческой мысли.
3. Научные взгляды на управление в России.

<i>Задания</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определите направления использования основных научных теорий в практике управления фирмами. 2. Дайте обоснование той школы управления, которая наиболее эффективна в условиях перехода к рынку.
<i>Контрольные вопросы</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие основные направления выделяются в развитии теории и практики менеджмента? 2. Какие Вы знаете основные принципы управления индивидуальным трудом? 3. Какие принципы менеджмента использовались в 20-е годы? 4. По каким критериям можно провести сравнительный анализ принципов социалистического управления и менеджмента стран с развитыми рыночными отношениями? 5. Какие направления эволюции управленческой мысли выделяются в последние десятилетия? 6. Как развивались на практике различные подходы в менеджменте крупных западных компаний? 7. Какие новые направления менеджмента развиваются в 90-е годы?

Основные категории и понятия:

Научные подходы к управлению:

1. *Рационалистический подход.* Управление производством на основе изучения трудовых операций на рабочих местах, хронометраж, выявление приемов и способов работы, ведущих к росту производительности и интенсивности труда. Применение оплаты рабочей силы по двум ставкам: меньшей – при невыполнении нормы и значительно большей – при ее перевыполнении. Расстановка рабочих в зависимости от способностей и физической силы. Это механический подход к роли и месту человека в процессе производства.

2. *Процессный подход.* Один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время. В нем функции управления рассматриваются не в отдельности, а как взаимосвязанные между собой. Таких функций управления несколько: планирование, организация, распорядительство, мотивация, координация, контроль, коммуникация, исследование, принятие решений, подбор кадров, заключение сделок и т. д. Такой подход базируется на основных положениях административной школы управления, признающей необходимость разделения труда, власти и ответственности, дисциплины, единоначалия, иерархии и т. д.

3. *Рациональная бюрократия.* Завершающая концепция классической школы менеджмента. Модель рациональной бюрократии в управлении включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитые под влиянием совершенствования военного производства в годы перед Первой мировой войной. В эту концепцию входят положения: о необходимости глубокого разделения труда по функциональному признаку, строгая иерархия, четко очерченные права и обязанности на базе принятых норм и правил, формальный подход к работникам без учета их личных качеств, конкурсная система подбора сотрудников и сложная бюрократическая система их продвижения по службе и увольнения.

4. *Школа человеческих отношений.* Подход к управлению, ориентированный не только на технику и функции организации, но и на человека. Учет возможностей коллектива, поведение в нем работника, его роль, свойства личности и создание условий, удовлетворяющих потребности людей. Использование интеллектуального потенциала человека в интересах организации, создание обстановки, способствующей раскрытию его индивидуальных способностей, творчества, изобретательности, стремления к достижению целей организации. Гибкость и

гармония в отношениях между менеджером и работниками, управление не на основе формальных инструкций, а руководствуясь конкретными условиями и обстановкой.

5. *Системный подход.* Управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. При таком подходе предприятие рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем в зависимости от обстановки действуют не только менеджеры, но и весь коллектив. В рамках системного подхода создана концепция управления «7-S». В нее вошли главные направления деятельности менеджеров: стратегия, структура, системы и процедуры, сотрудники, стиль управления, квалификация, ценности. Такой подход указывает на многомерность организации и необходимость учета множества внутренних и внешних переменных.

6. *Ситуационный подход.* Данная концепция разработана в конце 60-х гг. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Ситуационный подход не отвергает прежних достижений управленческой науки. Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов в менеджменте, так как одни и те же действия в различных условиях могут дать прямо противоположные результаты. Ситуационный подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильных и слабых сторон. Менеджер должен правильно оценивать ситуации и принимать конкретные меры для эффективного управления. Таким образом, это не набор каких-то конкретных мер, а скорее способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.

Тестовые вопросы:

1. Кто является основным представителем индустриального периода развития теории и практики управления?

- а) А.Файоль;
- б) Ф.У.Тейлор;
- в) Р.Оуэн;
- г) А.Смит.

2. В каком году Ф.У.Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, объединенных в концепции «Принципы научного управления»?

- а) 1903;
- б) 1909;

- в) 1911;
- г) 1917.

3. Какие из принципов управления принадлежат А. Файолю?

- а) вознаграждение за труд;
- б) научный отбор персонала;
- в) авторитет и ответственность власти;
- г) стандартизация приемов и орудий труда;
- д) баланс между децентрализацией и централизацией.

4. Верно ли, что М. Вебер предложил концепцию «рациональной бюрократии»?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

5. Кто из данных представителей был родоначальником «школы человеческих отношений»?

- а) Р. Оуэн;
- б) М.П. Фоллет;
- в) Э. Мэйо;
- г) А. Маслоу.

6. Верно ли, что Д. Мак-Грегор разработал «теорию лидерства»?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

7. Какими методами управления характеризуется период «военного коммунизма»?

- а) бюрократическими;
- б) административно-командными;
- в) анархическими;
- г) диктатура пролетариата.

8. Что является основополагающей методологией школы «человеческих отношений»?

- а) обеспечение благоприятных условий труда;
- б) разработка эффективных методов руководства;
- в) выработка совершенного и единственно приемлемого метода управления;
- г) подчинение частного интереса – общему;

д) воздействие на социальную систему для улучшения условий труда;

9. Кем из представителей школы «человеческих отношений» была разработана иерархическая теория потребностей?

- А) Д. Мак-Грегор;
- б) Э. Мэйо;
- в) А. Маслоу;
- г) Д. МакКлелланд.

Контрольная работа на тему: «Развитие теории и практики менеджмента»

Вариант 1.

1. Опишите, как Вы понимаете сущность понятия "менеджмент".
2. Раскройте основные этапы развития менеджмента.
3. Охарактеризуйте особенности развития менеджмента в России.

Вариант 2.

1. Опишите, как Вы понимаете сущность понятия "менеджер".
2. Охарактеризуйте некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
3. Раскройте основные особенности качеств, присущих менеджеру и дайте характеристику основных отличительных качеств, присущих именно этой специальности.

Вариант 3.

1. Опишите отличительные особенности основных периодов развития менеджмента.
2. Охарактеризуйте, в чем заслуга Ф.Тейлора в развитии менеджмента как науки.
3. Дайте краткие характеристики основным школам науки управления.

Раздел II

Методологические основы менеджмента

Тема 2.1. Организация как объект управления. Системный подход к управлению

Проблемные пункты теоретического материала.

Субъект и объект управления в производственно-хозяйственной организации (ПХО), их связь и взаимозависимость, структуризация систем управления. Системный подход к управлению. Системные характеристики управления; реализация закономерностей системотехники в организационном управлении. Кибернетический подход к управлению. Управление ПХО как кибернетической системой. Использование закономерностей кибернетики в организационном управлении. Общие и специальные требования к системе управления.

Занятие 1. Сущность организации

План семинарского занятия.

1. Характеристика организации как социально-экономической системы.
2. Системный подход к управлению.
3. Общие и специальные требования к системе управления.

<i>Задания</i>	1. Разработайте принципиальную схему функционирования организации и покажите ее взаимосвязи на конкретном примере. 2. Разработайте схему горизонтальных и вертикальных взаимосвязей на конкретном примере деятельности фирмы.
<i>Контрольные вопросы</i>	1. Что вкладывается в понятие "организация"? 2. Какие признаки характеризуют организацию? 3. Какое значение придается ресурсам, используемых организацией?

	<p>4. В чем заключается взаимосвязь организации с внешней средой?</p> <p>5. Каково основное содержание горизонтального разделения труда работников?</p> <p>6. В чем особенности вертикального разделения труда работников?</p> <p>7. В чем заключается сущность системы управления организацией?</p>
--	--

Занятие 2. Системный подход в менеджменте

План семинарского занятия.

1. Системный подход к управлению. Системные характеристики управления; реализация закономерностей системотехники в организационном управлении.

2. Кибернетический подход к управлению.

3. Управление производственно-хозяйственной организацией (ПХО) как кибернетической системой. Использование закономерностей кибернетики в организационном управлении.

4. Общие и специальные требования к системе управления.

<i>Задания</i>	<p>1. Разработаете структуру известной Вам фирмы, как открытой системы. Изложите значение подсистем входящих в организацию.</p> <p>2. Изложите технологию функционирования организации, предоставляющей услуги населению.</p>
<i>Контрольные вопросы</i>	<p>1. В чем заключается особенности системного подхода в менеджменте?</p> <p>2. Какие основные науки, входят в современный менеджмент?</p> <p>3. Какова сущность и содержание двух основных типов систем – открыты и закрыты?</p> <p>4. Какие свойства, характеризуют организацию, как открытую систему?</p> <p>5. Какие закономерности кибернетики используются в организационном управлении?</p>

Основные категории и понятия:

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Общие признаки организации:

- необходимость минимального количества участников;
- обособленность;
- наличие координирующего центра;
- наличие целей;
- возможность саморегулирования деятельности.

Выделяются формальные и неформальные организации.

Формальные организации – это группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации.

Неформальные организации – это группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно для достижения определенных целей. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях.

Характеристики формальных организаций:

1. *Наличие ресурсов.* Цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией: люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

2. *Зависимость от внешней среды.* Ни одна организация не может быть "островом в себе". Организации полностью зависимы от окружающего мира – от факторов внешней среды, к которым относятся: экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, степень развития техники и технологий.

3. *Горизонтальное разделение труда.* Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Например, классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, являются производство, маркетинг и финансы.

4. *Наличие подразделений.* Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами.

5. *Вертикальное разделение труда.* Для того, чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда.

6. *Необходимость управления.* Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать

работу группы для того, чтобы она была успешной. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации.

В зависимости от экономических признаков, видов деятельности, функций, норм права и других признаков *организации классифицируются:*

– На государственные, муниципальные, общественные, частные, смешанные и т.д.

– На политические, правительственные и неправительственные, хозяйственные, прибыльные и неприбыльные, бюджетные и внебюджетные, инновационные и др.

Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Он предполагает, что организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение целей в условиях менеджмента внешней среды. Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Существуют два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы – пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов движутся непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка, и пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. При этом менеджмент следует понимать как информационную систему, состоящую из управляющей и управляемой подсистем. Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Модель организации как открытой системы:

1. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы.

2. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги, которые являются выходами организации.

3. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как

прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворения работников, рост организации и т.п.

Контрольная работа на тему: «Сущность организации».

Вариант 1.

1. Назовите и поясните элементы организации и процесса управления.
2. Охарактеризуйте основные слагаемые организации. Приведите пример на реальном предприятии.

Вариант 2.

1. В чем сущность концепции жизненного цикла организации? Приведите пример жизненного цикла организации.
2. Дайте характеристику факторов внешней среды организации.

Вариант 3.

1. Назовите и дайте характеристику основных фаз в жизни организации. Приведите пример на реальном предприятии.
2. Раскройте параметры основных составляющих внутренней среды организации.

Тема 2.2. Принципы и методы менеджмента

Проблемные пункты теоретического материала.

Общие методологические принципы управления. Принципы управления при различных формах собственности. Методы управления как совокупность средств воздействия на объект управления. Классификация методов управления, области их эффективного применения.

Занятие 1. Принципы управления.

План семинарского занятия.

1. Общие методологические принципы управления.
2. Принципы управления при различных формах собственности. Классификация методов управления.

3. Принципы научности, комплексности, демократичного централизма.

4. Принципы управления и правила поведения руководителей.

<i>Задание</i>	Проанализируйте основные принципы управления и на конкретном примере создайте структуру, сочетающую в себе основные принципы и функции управления.
<i>Контрольные вопросы</i>	<ol style="list-style-type: none">1. В чем сущность основных принципов управления?2. Сравните принцип единоначалия и коллегиальности в управлении и принцип научной обоснованности на реальном примере.3. Дайте характеристику основных принципов управления.4. Сравните принципы плановости, мотивации и демократизации на реальном примере.5. Как взаимосвязаны между собой функции и принципы управления?6. Сравните принцип иерархичности и обратной связи и принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности на реальном примере.

Занятие 2. Методы менеджмента

План семинарского занятия.

1. Методы управления как совокупность средств воздействия на объект управления.

2. Классификация методов управления.

3. Область эффективного применения социально-психологических методов управления.

<i>Задание</i>	Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия на примере известной вам организации. Разберите комплексную систему коллективного самоуправления в этой организации.
<i>Контрольные вопросы</i>	<ol style="list-style-type: none">1. В чем сущность основных методов управления?2. Какова сущность организационно-административных методов управления?

	<p>3. Чем характеризуются основные методы управления?</p> <p>4. Раскройте сущность экономических методов управления на реальном примере.</p> <p>5. Что лежит в основе классификации методов управления?</p> <p>6. Раскройте сущность социально-психологических методов управления на реальном примере.</p>
--	--

Основные категории и понятия:

Принципы управления – это основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления. Они отражают объективную реальность, существующую вне и независимо от сознания человека, иначе говоря, они объективны. Вместе с тем, каждый из принципов – это идея, то есть субъективная конструкция, субъективное построение, которое мысленно совершает каждый руководитель на уровне его познания, общей и профессиональной культуры.

К числу основных принципов управления относятся:

- 1) научность;
- 2) системность и комплексность;
- 3) единоначалие и коллегиальность;
- 4) демократический централизм;
- 5) сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении.

Принцип научности требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основах. Он обладает внутренней противоречивостью, которая образует внутреннюю логику, создает внутренний импульс развития.

Одно из противоречий принципа научности – противоречие теории и практики. Оно требует использования прогрессивных научных идей. Однако необходимость организации процесса управления в конкретных условиях, для решения конкретных задач требует ограничения во времени процесса познания. Это противоречие разрешается путем активного исследования научных проблем управления многоцелевыми, комплексными коллективами, максимального использования средств вычислительной техники.

Другое важное противоречие принципа научности – единство и противоречие объективного и субъективного. Это противоречие имеет универсальный характер и относится также ко всем другим принципам управления. Объективное в принципе научности вытекает из объективной природы законов управления, на которых базируются принципы

управления. Субъективное в реализации принципов управления неизбежно, поскольку принципы управления реализуются только через сознание, волю и устремления человека.

Принцип системности и комплексности требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению.

Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Например, необходимо каждый управленческий акт доводить до рядового исполнителя (декомпозиция больших систем), использовать все свойства больших систем: неаддитивность, эмерджентность, синергичность, мультипликативность и т. д. В больших систем неправильное, ошибочное решение может свести на «нет» всю деятельность системы, привести к ее разрушению, что, и определяет соотношение прав и ответственности каждого руководителя на рабочем месте.

Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств. Например, это может быть учет всех особенностей структуры управляемого коллектива: возрастных, этнических, конфессиональных, профессиональных, общекультурных и т. д.

Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в разработке решений. Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально. Это означает всесторонность (комплексность) его разработки, учет мнений многих специалистов по различным вопросам. При решении многих производственных или сбытовых вопросов, например, внедрения новой технологии, автоматизации производства, поисков новых каналов товародвижения и т. п., высокие результаты достигаются при самом тесном общении и выявлении мнений опытных, квалифицированных рабочих, агентов, дилеров, посредников.

Принятое коллегиально (коллективно) решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя фирмы (совета директоров, акционеров и т. д.). Для каждого должностного лица устанавливается точная ответственность за выполнение определенных и точно очерченных работ.

Принцип демократического централизма является одним из важнейших и означает необходимость разумного, рационального сочетания центрального и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства это соотношение между центром и регионами, на уровне предприятия – соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом. Демократизм в управлении тем выше, чем выше уровень квалификации работников, чем более творческим является со-

держание труда, чем более стабильным и эволюционным является развитие общества. Наиболее предпочтительным в управлении социально-экономической системой является равновесие между централизмом и демократией

Принцип единства отраслевого и территориального управления

Развитие общества тесно связано с прогрессом отраслевого и территориального управления.

Отраслевое управление характеризует необходимость развития диверсификации производства, углубления специализации и повышения концентрации производства.

Территориальное управление исходит из того, что проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета требований экологии, эффективности использования рабочей силы, занятости населения, развития социально-бытовой инфраструктуры, соответствия характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества.

Методы управления – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата. Они используют и формируют экономические интересы, взаимоотношения между людьми и их правовые отношения.

Методы управления делятся на три группы:

1. *Экономические методы управления*, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира – природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.

2. *Организационно-распорядительные методы управления*, основанные на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (часто – и не совсем верно – эти методы называют административными).

3. *Социально-психологические методы управления*, основанные на нормировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей – добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т.д.

Тестовые вопросы:

1. Верно ли утверждение, что функции менеджмента – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется

специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности?

- а) верно;
- б) нет, не верно.

2. Какие виды планирования включает в себя функция планирования?

- а) текущее;
- б) стратегическое;
- в) тактическое;
- г) заключительное;
- д) оперативное.

3. Верно ли утверждение, что функции управления – это вид управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

4. Какое понятие соответствует организации?

а) организация – это специфический вид деятельности, который помогает справиться с неопределенностью;

б) организация – это структура системы в виде взаимоотношений прав, ролей и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

в) организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации;

г) организация – это использование различных методов для достижения конкретных целей и задач, которые позволят подготовиться к завтрашнему дню.

5. Верно ли утверждение, что мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

6. Верно ли утверждение, что содержательные теории мотивации базируются на поведении людей и их ожиданиях вознаграждения за труд?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

7. Кто из представителей поведенческой школы является приверженцем процессуальной теории мотивации?

- а) Маслоу;
- б) МакКлелланд;
- г) Герцберг;
- д) Мейо.

8. Какие основные требования – критерии входят в систему контроля?

- а) эффективность контроля;
- б) эффект влияния на людей;
- в) выполнение задач контроля;
- г) определение границ контроля.

9. Какие основные виды контроля вы знаете?

- а) тактический;
- б) предварительный;
- в) текущий;
- г) оперативный;
- д) заключительный.

10. Верно ли утверждение: «Методы управления – это система форм, методов и способов влияния на управляемый объект с целью достижения поставленных целей и задач организации»?

- а) да, верно,
- б) нет, не верно.

11. По каким параметрам характеризуются методы управления?

- а) содержание;
- б) эффективность;
- в) направленность;
- г) организационная форма;
- д) сочетаемость.

12. Какие методы включаются в систему методов управления?

- а) экономический;
- б) социально-психологический;
- в) политический;
- г) организационно-административный;

13. Верно ли утверждение, что «экономические методы заключаются в формировании положительного климата коллектива, благодаря которому будет решаться ряд задач: воспитательных, организационных и экономических»?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

14. Верно ли утверждение: «Организационно-административные методы управления направлены на организацию процесса производства и управления и основываются на правовом обеспечении управления»?

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

15. Группа экономических методов менеджмента включает в себя методы:

- а) экономического стимулирования;
- б) внутрифирменного планирования;
- в) нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом;
- г) трудовые нормативы;
- д) финансирование и кредитование;

16. Какие существуют нормативы?

- а) организационно-управленческие;
- б) качественно-технические;
- в) технологические;
- г) календарно-динамические;
- д) финансово-кредитные.

17. Основные цели использования административных методов управления:

- а) правовое регулирование отношений;
- б) образование и использование фондов экономического стимулирования;
- в) использование системы распределения прибыли;
- г) укрепление законности;
- д) защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с Трудовым кодексом РФ и действующими законами.

18. Главные цели применения социально-психологических методов:

- а) организационное регламентирование, нормирование и организационно-методическое инструктирование;

- б) применение социально-психологических методов;
- в) повышение продуктивности и качество работы;
- г) использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;
- д) формирование положительного социально-психологического климата в коллективе.

19. Основные формы воздействия на коллектив:

- а) планирование социального развития коллектива;
- б) убеждение, как метод воспитания и формирования личности;
- в) повышение и активизация творческой инициативы членов коллектива;
- г) установление в коллективе благоприятного морального климата;
- д) развитие и сохранение различных методов, традиций и ритуалов, сформировавшихся внутри коллектива;
- е) использование критики и самокритики.

20. Правильно ли утверждение, что «самоуправление – это демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации»?

- а) да;
- б) нет.

21. Основными формами производственной демократии являются:

- а) соучастие в управлении;
- б) соуправление;
- в) доленое участие;
- г) внутренний контроль;
- д) самоуправление.

Раздел III

Социально–психологические основы менеджмента

Тема 3.1. Личность менеджера. Лидер и руководитель

Проблемные пункты теоретического материала.

Особенности труда руководителей. Необходимые навыки и квалификационные требования к менеджеру. Классификация типов менеджеров. Оценка и профессиональный отбор менеджеров. Организация обучения и повышение квалификации менеджеров. Самосовершенствование менеджера и самоменеджмент. Организация труда и рабочего места руководителя. Время руководителей и основные принципы его рационального использования. Понятие руководства и лидерства в менеджменте. Основные черты эффективного лидера. Современные теории руководства и лидерства. Классификация и принципы стилей управления. Выбор рационального стиля работы руководителя. Классификация стилей работы подчиненных. Подчиненные: пассивные, активные и резистентные.

Занятие 1. Содержание и особенности деятельности менеджера

План семинарского занятия.

1. Социальные функции современного менеджера.
2. Специфические черты организации труда «японского» менеджера.
3. Основные стратегии управления в организациях.
4. Стиль руководителя «западных» менеджеров.

<i>Задание</i>	Проанализируйте состояние трудовой этики на известных Вам предприятиях и фирмах и предложите свои решения данной проблемы.
----------------	--

<p><i>Контрольные вопросы.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какими правилами должен руководствоваться менеджер при осуществлении управленческой деятельности? 2. В чем заключается отличительные черты «менеджера» и «администратора»? 3. Дайте характеристику основам социальным функциям современного менеджера. 4. В чем состоят преимущества и недостатки стиля работы японских руководителей? 5. Дайте сравнительную характеристику японского и американского менеджеров. 6. Перечислите положительные и отрицательные черты работы западных руководителей. 7. Дайте характеристику техники эффективного менеджмента российских руководителей.
------------------------------------	--

Основные категории и понятия:

Техника эффективного менеджмента предполагает выполнение руководителем ряда *социальных функций*:

1. *Менеджер-управляющий*. Эта функция считается традиционной, изначально присущая менеджеру. Осуществляя ее, менеджер становится персоной, облеченной властью. Он должен быть честным, верным своему слову, правдивым и бескорыстным, должен иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать искусством оратора, консультанта, педагога и психолога.

2. *Менеджер-лидер*. Современный менеджер осуществляет не только функции менеджера, но и лидерские. Американские теоретики менеджмента давно провозгласили лозунг: "Каждый менеджер должен быть лидером!" Однако функции менеджера и лидера далеко не идентичны. Говоря о менеджерских функциях, часто подразумевается совокупность только профессиональных действий, необходимых для поддержания материальной стороны дела (ресурсы, процедура производства, технологические процессы). Однако чтобы эффективно работать, нужно быть способным вести за собой людей, т.е. быть лидером. В современном понимании лидерские функции складываются из двух составляющих: профессионально-технократических способностей менеджера и эмоционально-личностных.

3. *Менеджер-воспитатель*. По мере усложнения производственного процесса, возрастают требования к персоналу. С одной стороны появляется потребность в повышении технологической эрудиции ра-

ботников, а с другой, в совершенствовании их нравственных сторон жизни. Менеджеру, желающему достигнуть успеха, необходимо уделять внимание к постоянному профессиональному обучению специалистов, этическому и эмоциональному воспитанию работников.

4. *Менеджер-новатор.* В современных условиях особенно необходим новаторский стиль хозяйствования, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, ориентация на инновации, умение привлекать и использовать для решения поставленных целей и задач ресурсы из самых разнообразных источников, применять новые методы и способы организации производства, внедрять прогрессивную технику и технологию, которые в значительной мере способствуют росту эффективности производства и производительности труда.

5. *Менеджер-дипломат.* Среди множества умений и навыков менеджера, которые необходимы для его успешной работы, особое место занимают те, которые связаны с процедурой ведения деловых переговоров. Необходимо отметить, что в настоящее время менеджеры, особенно, среднего и высшего звена затрачивают значительную часть своего времени на установление и развитие деловых контактов, связей, заключения сделок, подписание контрактов и договоров. В зависимости от того, насколько серьезно и качественно проведены эти виды работ менеджером, заключается успех дела. Во всем этом требуются специфические особенности, которые сродни дипломатическим.

6. *Менеджер-человеческое существо.* Менеджер – это человек, личность, имеющая свой собственный характер, привычки, темперамент, от которых зависит осуществление тех или иных менеджерских функций.

Отличительные черты работы зарубежных руководителей:

1. *"Японский менеджер"*

Стиль японского менеджера формируется в соответствии с трудовой стратегией, ориентированной не на противоборство или соревнование, а на взаимодействие предпринимателей, администрации, работников.

"Бизнес по-японски" – это не индивидуальная игра, это коллективная работа.

Любой японец учится либеральному мышлению, либеральным ценностям. Отсюда основа руководства – согласие. Групповой характер деятельности, поощрение подчинения индивидуальных установок групповым целям и лояльности по отношению к группе, принятие решений на основе консенсуса. Все это обеспечивает активизацию мышления рядовых работников и повышает роль руководителей среднего звена управления.

2. "Американский менеджер"

Это интеллигентный, компетентный работник, восприимчивый к критике, коммуникабельный, с целостной натурой, твердый, умеет принимать решения, хороший организатор. Он обладает чувством юмора, умеет и желает слушать других, объективен, постоянно самосовершенствуется, умеет правильно использовать свое время, готов к общему руководству (координация, стратегия, межличностные отношения), смело начинает изменения, использует открытый способ управления, основанный на сотрудничестве, способен сосредотачиваться на настоящем и будущем предприятия, внимательно следит за процессами, происходящими как внутри организации, так и вне ее, нацелен на результаты, много работает для их достижения, умеет направить персонал к качественному и эффективному труду.

В США менеджер во многом идентифицируется с целями предприятия. На первом месте стоят цели реализации продукции и получения прибыли.

3. "Западные менеджеры"

Этот подтип характерен для многих стран. Сюда, в частности, можно отнести руководителей производства в Германии. Они имеют четко определенный, но довольно обширный круг деятельности, в большей степени образованные. На западногерманских предприятиях группа высших руководителей относительно малочисленна и очень отличается от инженерно-технического персонала. Как и во всем остальном, они любят ясность и порядок.

Германский менеджер доступен любому сотруднику для консультации, деловых бесед, обмена мнениями. Его открытость усиливает заинтересованность всех сотрудников в делах фирмы. Он налаживает и поддерживает эффективные связи, благодаря чему своевременно получает нужную информацию о назревающих изменениях и осуществляет управление преобразованиями на предприятии. Больше полагается на интуицию, чем на формальную логику, способствует высвобождению творческой энергии и раскрытию потенциала сотрудников. Он способствует расширению способностей "системы" и ее самообучению, дает общие ориентиры и обеспечивает необходимую гибкость организации. При этом много времени уделяется не только экономическим проблемам, но и главным образом научно-техническим задачам, возникающим при разработке новой продукции или освоения новой технологии.

Британские руководители предприятий хорошо разбираются в долгосрочном планировании, но слабы в планировании на ближайшее время, в организации производства, в совершенствовании продукции, в

организационной структуре имеется много ступеней управления, но между структурными подразделениями, почти нет сотрудничества. Большую часть времени линейные руководители процветающих компаний тратят на выполнение кадровых функций. Не случайно в компании почти не бывает трудовых конфликтов. Компанией выработаны строгие правила:

- каждый руководитель – это руководитель персонала;
- каждый директор – это директор по кадрам, независимо от того, за какую сторону деятельности он отвечает;
- кадровая грамотность является важным элементом, предопределяющим продвижение по службе руководителей всех звеньев.

В компании содержатся многочисленные штаты хорошо подготовленных, обученных и высокооплачиваемых специалистов-кадровиков, обеспечивающих помощь руководителям всех рангов, их обучение, дающих советы и рекомендации.

Французские руководители предприятий больше внимания уделяют срокам, точному описанию деятельности, совещаниям. Руководитель предприятия принимает решения единолично. Руководители среднего и низшего звена управления имеют ограниченную и контролируруемую самостоятельность. На переговорах традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят "из общих принципов". Менее свободны и самостоятельны в принятии решений по сравнению с американцами. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют "запасных позиций". На самих переговорах французы очень внимательны к тому, чтобы сохранить свою независимость.

Руководитель на итальянских фирмах. Вокруг каждого влиятельного человека образуются небольшие "герцогства", или центры власти, которые строят свои деловые связи на основе интересов и взаимных преимуществ. Но здесь широко распространены коррупция, покровительственная поддержка и вместе с ними взятки, скидки на цены, подношения подарков.

Бельгийские руководители почти также привязаны к своему предприятию, как японцы. Стиль работы руководителей основан на традиционных системах власти и подчинения. Бельгийские руководители сильны в производственных и финансовых вопросах, слабы в области сбыта продукции, долгосрочного планирования и освоения новой продукции.

Руководители предприятий в Голландии предпочитают коллегиальные методы в работе. Исторически сложившиеся традиции в развитии торговли не могут не отражаться на поведении голландского руко-