

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ФРАНЦИСКА СКОРИНЫ»**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ  
по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений»  
по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»  
для студентов очной формы обучения  
специальности «Экономика и управление на предприятии»**

**Автор-составитель:  
Орлова А.В., старший преподаватель**

**Гомель 2016**

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

### Содержание

Лекция 1. Коммуникации.....	3
Лекция 2. Власть и влияние.....	19
Лекция 3. Принятие решений.....	37
Литература.....	51

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф.СКОРИНЫ

## ЛЕКЦИЯ 1. КОММУНИКАЦИИ

- 1 Понятие коммуникации.
- 2 Этапы коммуникационного процесса.
- 3 Особенности межличностных и организационных коммуникаций.

---

### 1.

---

Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Передача информации таким образом, чтобы достигалось наиболее максимальное ее восприятие необходимой целевой аудиторией, определяет эффективность деятельности организации. Поэтому этой проблеме уделяется большое внимание, изучаются различные аспекты повышения степени результативности коммуникационных процессов.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. *Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом.* В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т. п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация — различные, но связанные между собой понятия. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. С одной стороны, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. С другой стороны, они могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, т. е. как информация, связанная с поведением индивидов в группе.

Коммуникативная составляющая предполагает:

- наличие, как минимум, двух участников обмена сведениями и знаниями;
- взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;
- обладание партнерами единой системой кодирования информации.

*Отсюда следует, что коммуникация включает в себя информацию (то, что передается) и процесс передачи информации (то, как это передается).*

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянного обмена информацией между участниками коммуникационного процесса — всей совокупностью индивидов организации. Коммуникативное пространство в такой форме должно совмещать устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, инновации и прошлый опыт и не может быть ограничено внешними потоками информации. В первую очередь коммуникативная функция управления проявляется в общении сотрудников в рамках организации, поэтому эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха управления. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Управление организацией не может происходить в изолированной среде. Тем или иным образом менеджер в процессе своей деятельности зависит от многих факторов. В первую очередь основой его деятельности выступает персонал. Для того чтобы направить его деятельность для осуществления определенных целей и задач, менеджеру необходимо объяснить то, что необходимо предпринять, и то как это можно сделать.

В современном менеджменте и психологии управления предметом всех типов коммуникаций является человек, процесс его взаимодействия с другими индивидами. *Отсюда коммуникации представляют собой любой обмен информацией независимо от того, приводит он к взаимопониманию или нет.*

В теории управления выделяют три аспекта понятия «коммуникация»:

- коммуникации как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;
- коммуникации как общий процесс, который охватывает все уровни организации;
- коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Каждый из аспектов требует рассмотрения с позиции не только требования от участников коммуникативного процесса оптимального способа его реализации (нормативно-организационный подход), но и с

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.  
позиции психологических особенностей индивидуумов (индивидуально-психологический). Таким образом, *коммуникации охватывают все уровни управления организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность функционирования.*

Выделяют следующие виды коммуникаций:

1. *Межуровневые коммуникации.* Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться *по нисходящей*, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях *по восходящей*. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Например, инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Посредством коммуникаций по восходящей руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

2. *Коммуникации между различными отделами.* В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, работа которых подробнее рассмотрена в следующих главах.

3. *Коммуникации руководитель-подчиненный.* Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Исследования показали, что 2/3 этой

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

коммуникативной деятельности менеджера реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

*4. Коммуникации между руководителем и рабочей группой.* В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

*5. Неформальные коммуникации.* Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.

Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой организации. Однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности, «все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным».

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

*Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми.*

Основная *цель* коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т. е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности невозможно без представления об участниках, стадиях и элементах коммуникационного процесса.

В настоящее время в процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента:

- отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал как средство передачи информации;
- получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Этот процесс является наиболее сложным, так как каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Этапы коммуникационного процесса:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование.

Эти этапы проиллюстрированы на рисунке 1 в виде простой модели процесса коммуникаций.

*Зарождение идеи.*

Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель информации принимает решение о том, идею или информативное сообщение следует сделать предметом обмена. Кит Девис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя». Во многом этот этап заключается в формулировке того,

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

что мы хотим передать, сообщить. Другими словами, необходимо, чтобы в наличии имелась идея, которую необходимо передать, а для этого она должна зародиться или возникнуть.

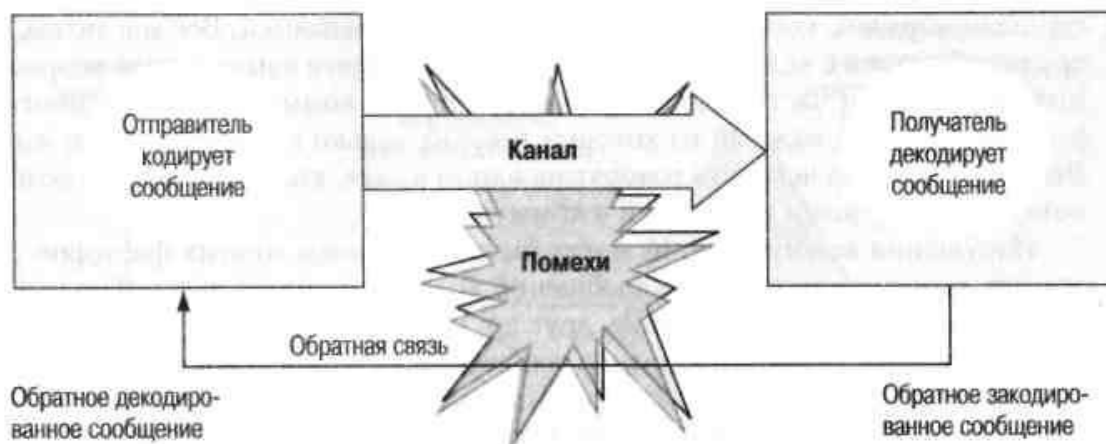


Рисунок 1 - Модель процесса обмена информацией

Необходимо отметить, что идея еще не преобразована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию, идею сделать предметом обмена информацией. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным информацию о сильных и слабых сторонах их деятельности и как можно улучшить результаты работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных, она должна быть основана на реальных фактах, действиях.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, считающего подчиненных способными к развитию и совершенствованию, нуждающимся в информации с оценкой результатов их работы, присутствуют позитивные идеи обмена информацией. Управляющий, который воспринимает подчиненных как несамостоятельных индивидов, требующих постоянного направления и корректировки деятельности, зложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства. Следствием этого является осознание необходимости того, какие идеи предназначены к передаче, уверенности в адекватности и уместности этих идей с учетом конкретной ситуации и цели.

#### *Кодирование и выбор канала*



Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

До того как передать идею, отправитель должен с помощью символов произвести процесс ее кодирования, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Именно в процессе кодирования идея приобретает форму сообщения. Сложность этого процесса заключается в необходимости приведения нашей идеи в понятную форму, так как мировоззренческие установки людей различны, не совпадают пределы восприятия информации. Поэтому необходимо выбирать такую форму кодирования, которая не будет искажать смысла, вложенного в него в процессе зарождения идеи.

В качестве кодирующего языка выступает не только русский, английский или другой язык, понятный получателю сообщения, но и специфические формы сленгов, особенности профессионального жаргона и т. д.

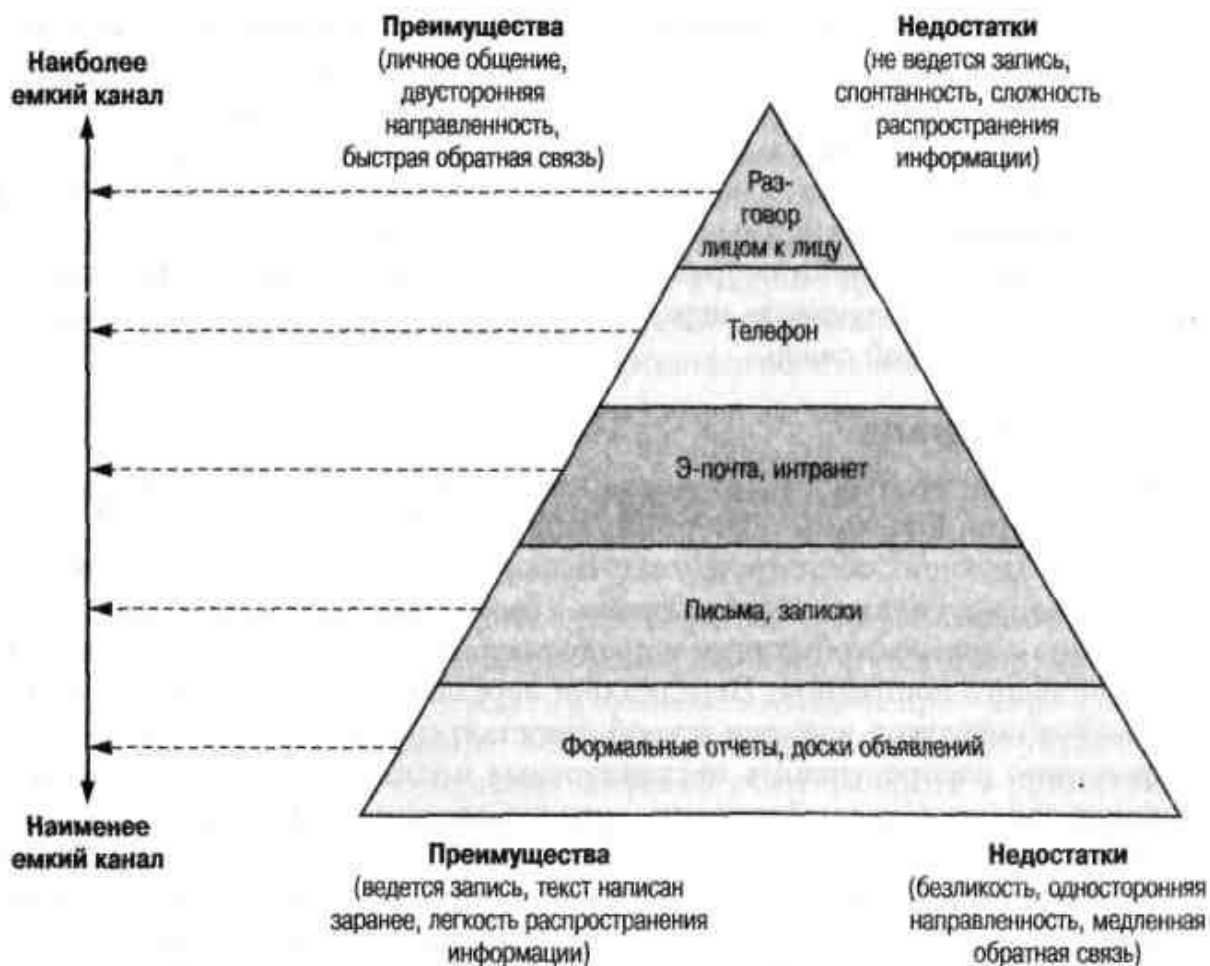


Рисунок 2 – Классификация каналов коммуникации по пропускной способности

После того как сообщение закодировано, необходимо выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. На

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

сегодняшний день наибольшее распространение получили такие каналы, как передача информации с помощью речи, письменных материалов, а также электронных средств связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. При этом необходимо учитывать то, что если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Например, одновременный разговор руководителя со всеми работниками с эффективной передачей необходимой информационной единицы не может быть осуществлен. В случае, если канал не соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволенности допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также премией.

При выборе канала необязательно ограничиваться только одним коммуникационным каналом, зачастую максимальный эффект достигается при использовании двух или большего числа средств коммуникаций в сочетании. Но в этом случае процесс усложняется, так как отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Исследования профессора Терренса Митчела показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией эффективнее. Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение скорее всего делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев.

### *Передача*

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

### *Декодирование*

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя.

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

На этом этапе можно проследить результативность процесса кодирования. Это связано с тем, что информация должна быть передана с минимальными потерями как в смысловом значении, так и в своем объеме. Отследить это можно с помощью того, насколько понята информация, т. е. переспросить сотрудника о том, как он понял сказанное. Причем в любом случае это необходимо делать максимально тактично, чтобы не обидеть своего собеседника. В случае, когда информация передается нижестоящим подчиненным, можно проверить, выполнено ли то, что от них требовалось, и насколько полно это сделано. В случае выявления того, что передаваемая информация получена с искажениями или же неполно, можно повторить процесс передачи, изменив при этом вид кодировки и канал.

*Таким образом, коммуникация представляет собой замкнутый процесс, в котором можно при наличии определенных навыков отследить степень его эффективности.*

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.** При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

---

### 3.

## МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры - прямой межличностный обмен информацией.

Выделяют следующие преграды на пути межличностных коммуникаций:

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

- 1) восприятие;
- 2) семантика;
- 3) обмен невербальной информацией;
- 4) некачественная обратная связь;
- 5) неумение слушать.

### *Преграды, обусловленные восприятием*

Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в организации, занимающейся розничной торговлей, управляющие и специалисты по сбыту могут придерживаться разных взглядов на то, как наилучшим образом освободить от товаров торговые площади магазинов. В производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации продукции. В то же самое время производственники могут мыслить и генерировать идеи для обмена информацией, исходя из противоположной точки зрения.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика исключительно важная для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле. Трудности организаций в обмене информацией приписаны различию людей по признаку интерпретации получаемых ими сообщений. Как следствие идеи, закодированные отправителем, могут оказываться искаженными и не полностью понятыми.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

Указанный пример иллюстрирует влияние, которое коммуникационный климат может иметь на взаимоотношения между руководителем и подчиненным.

### *Семантические барьеры*

Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Семантические затруднения могут быть обусловлены расхождением способов, которыми люди приписывают значение группам символов. Этот момент имеет огромное значение для коммуникации.

К примеру, если вы говорите подчиненному: «Сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность» — что вы на самом деле имеете в виду: «как можно скорее» или «когда у вас будет время»?

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

Или, например, руководитель сообщает, что хочет получить от вас исчерпывающий отчет, что в действительности означают слова «исчерпывающий отчет»?

Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», - поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем — это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете — как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма «Дженерал Моторс», выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чеви Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она не едет»! Японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «я вас понимаю», а не «да, я согласен с вами». Нетрудно догадаться, что семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

### *Невербальные преграды*

Хотя вербальные символы (слова) — основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — все это примеры невербальной коммуникации.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: «У вас есть какие-нибудь идеи?» — на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: «Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим».

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге «Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация») Мехребиен указывает, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение.

*Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.*

Вообразите сцену, которая иллюстрирует, как невербальные символы могут создавать шум в процессе обмена информацией. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: «Чем могу быть вам полезен?»

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы - нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: «Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?»

Руководитель, который использовал негативные символы языка поз и жестов, может быть, на самом деле хочет помочь подчиненным так же, как тот, чьи невербальные символы излучают тепло. Слова-то в обоих случаях произносятся одни и те же. Однако в данном случае, как часто бывает в разговорах людей, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Важный вывод из этого примера таков: *нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить.* В противном случае невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка неправильно воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации — склонность американцев с недоумением реагировать на «каменное выражение» лица у

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.  
собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

### *Плохая обратная связь*

Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Как мы видели, существует множество причин, по которым сообщение, переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть не понято.

### *Неумение слушать*

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Многим кажется, что слушать — означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования вашего умения общаться должно способствовать росту эффективности вашей управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена.

### Преграды в организационных коммуникациях:

- 1) искажение сообщений;
- 2) информационные перегрузки;
- 3) неудовлетворительная структура организации

### *Искажение сообщений*

Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу



Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% — до начальников цехов и 20% — до рабочих.

#### *Информационные перегрузки*

Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

#### *Неудовлетворительная структура организации*

Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых организаций перешли к структуре «с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена».

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1) Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

организации. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

2) Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов.

3) Системы обратной связи. В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета.

4) Системы сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации вверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности.

5) Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

б) Современные информационные технологии. Последние достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того электронная почта — эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах.

## ЛЕКЦИЯ 2. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

- 1 Природа и виды лидерства.
- 2 Понятие и содержание власти.
- 3 Виды стилей руководства: возможности и эффективность их применения в практической деятельности менеджера.

---

### 1.

Ни одна тема не является сегодня более важной для успеха организаций, чем тема лидерства. Во многих случаях организации бывают настолько эффективными, насколько эффективными оказываются их лидеры.

Концепция лидерства продолжает развиваться одновременно с изменением потребностей организаций. Во всех посвященных ей исследованиях выделяются *три аспекта: люди, влияние и цели*.

Лидерство возникает среди людей, подразумевает оказание влияния и используется для достижения целей. Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, оно осуществляется ради определенных целей.

Следовательно, **лидерство** (руководство) можно определить как способность индивида влиять на других людей для достижения

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

организационных целей. Это определение предполагает, что руководители вместе с другими людьми направляют свои усилия на решение конкретных задач.

Лидерство — двусторонний процесс, происходящий между людьми. Руководство — это «работа с людьми», в отличие от работы с документами или деятельности по решению проблем. Руководство является динамичным процессом, предусматривающим использование власти для оказания влияния на людей и достижения нужных результатов.

Среда, в которой осуществляется лидерство, влияет на то, какой подход может оказаться наиболее эффективным и какого типа лидеры будут вызывать наибольшее восхищение в обществе. Технологии, экономические условия, положение на рынке труда, социальные и культурные традиции также будут иметь большое значение. Серьезное влияние на стили лидерства оказывают в последние годы турбулентность и неопределенность внешней среды, в которой действуют большинство организаций. Этические и экономические трудности, особенности корпоративного управления, глобализация, изменения в технологии, новые методы организации труда, изменение ожиданий работников и значительные социальные сдвиги оказали значительное влияние на наши представления о лидерстве и на практические способы его осуществления.

Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства:

- подход с позиции личных качеств;
- поведенческий подход;
- ситуационный подход.

## ПОДХОД С ПОЗИЦИИ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ

Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно *личностной теории лидерства*, также известной под названием *теории великих людей*, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт — это

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

В 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера.

В 1948 г. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам Стогдилл считает, что его точка зрения недостаточно оттеняет личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества. Стогдилл заключает, что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

## ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя.

Согласно *поведенческому подходу к лидерству*, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.  
поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства.

Более ранние авторы бихевиористской школы, как правило, рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход можно утверждать, что «не существует одного «оптимального» стиля руководства». Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль». Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству. «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

## СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой.

Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к *ситуационному подходу*. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

В последние годы появилось много публикаций на тему различий между менеджментом и лидерством. И менеджмент, и лидерство имеют большое значение для организации. Эффективный менеджер обязан быть лидером, потому что, менеджмент и лидерство ассоциируются с разными качествами, причем эти качества обеспечивают организации разные преимущества.

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

Как видно из рисунка 1, для менеджмента и лидерства требуются разные наборы качеств и навыков, которые одновременно могут сочетаться в одном человеке. В каждом человеке может преобладать тот или иной набор характеристик, но в идеале менеджер должен стремиться к достижению баланса качеств лидера и качеств управленца.

Главное различие между менеджментом и лидерством состоит в том, что менеджмент нацелен на поддержание стабильности и порядка и на решение проблем в рамках существующих организационных структур и систем. Лидерство же стимулирует новое видение, креативность и изменения.

*Другими словами, «менеджер заботится о том месте, где вы находитесь, а лидер ведет вас в новое место».*



Рисунок 1 – Характерные черты лидера и менеджера

Лидерство не может заменить менеджмент, оно должно его дополнять. Хороший менеджмент необходим для того, чтобы помочь организации выполнить ее текущие обязательства, а хорошее лидерство необходимо для того, чтобы вести организацию к будущим успехам.

Характерные черты лидера — это ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешний вид.

Если в качестве критерия использовать роль, которую выполняют руководители-лидеры, то их типы выглядят следующим образом:

1) ведущие за собой. Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство — их естественное состояние, но они обладают врожденными лидерскими качествами;

2) организаторы групп. Их отличительной чертой является знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах;

3) исполнители. Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив;

4) дипломаты. Легко контактируют с сотрудниками. Могут отстоять свое мнение, используют диалоги и разрешают проблемы персонифицированно;

5) генераторы идей отличаются ориентацией на новые задачи, содействием передовому, интуицией, синтезом знаний, самокритичностью;

6) продавцы идей — предприимчивы, обладают креативностью и способностью к контролю своих, а также чужих эмоций;

7) синтезаторы. Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им использовать нетрадиционные подходы;

8) разъяснители. Умеют разъяснить последователям суть даже самой сложной ситуации;

9) реакторы. Активно и разумно критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями;

10) коммуникаторов отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей;

11) исследователи могут получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты;

12) следопыты обладают способностью к самостоятельным действиям, т. е. автономии;

13) хранители информации. Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и как использовать;

14) организаторы. Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

В организациях различают «формальное» и «неформальное» лидерство. «Формальное» лидерство связано с установленными правилами назначения руководителя и подразумевает функциональное отношение. Формальное лидерство выступает в качестве руководства организации — посредника социального контроля и власти на основе социальных норм и административно-правовых полномочий.



*«Неформальное» лидерство* возникает на основе личных взаимоотношений участников деятельного процесса. Члены трудового коллектива самостоятельно (по своему усмотрению) передают лидеру властные полномочия, наделяют необходимыми правами и ответственностью, а также оказывают необходимую поддержку в достижении поставленной цели.

---

## 2.

---

Власть и влияние - инструменты лидерства - являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения проблемных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации.

Эффективное и надлежащее использование власти имеет особое значение для лидеров, участвующих в проведении масштабных преобразований. Один из способов понимания работы лидеров заключается в изучении источников их власти и тех тактик оказания влияния на людей, которые они используют.

**Власть** — это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей. Хотя иногда термины «власть» и «влияние» используются как синонимы, между ними есть серьезные различия. По сути, **влияние** — это тот эффект, который оказывают действия человека на установки, ценности, верования или поведение других людей. В то время как **власть** — это способность вызвать изменения в человеке, влияние может рассматриваться как степень фактически произошедшего изменения.

Власть возникает в результате взаимодействия лидера и его последователей. Одним из источников власти является положение индивида в организации. Власть может также исходить из личностных источников, которые лишь частично используются на благо организации — таких как личные интересы, цели и ценности. Как правило, в организации выделяют *пять типов власти: законную, основанную на вознаграждении, основанную на принуждении, экспертную и референтную.*

### ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ

Власть, вытекающая из официальной должности менеджера в организации, и предоставляемые этой должностью полномочия называются

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

законной властью. Например, когда происходит назначение одного из рядовых сотрудников менеджером, большинство его коллег понимают, что теперь они обязаны следовать указаниям нового начальника во всех рабочих ситуациях, т. е. они признают этот источник власти законным.

### ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ

Власть, основанная на вознаграждении, обусловлена правом менеджера официально поощрять подчиненных, например повышать зарплату или повышать в должности, объявлять благодарность и т. п. для оказания влияния на их поведение.

### ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ

Противоположностью власти, основанной на вознаграждении, является власть, основанная на принуждении — т. е. право применить или рекомендовать применить наказание. Менеджер применяет власть, основанную на принуждении, когда он увольняет или понижает в должности подчиненных, критикует их действия или депремирует.

### ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ

Власть, возникающая вследствие высоких профессиональных знаний руководителя и его компетенции, называется экспертной властью. Когда лидер является настоящим специалистом, подчиненные охотно следуют его указаниям, так как признают его превосходство в знаниях. Менеджеры среднего звена, как правило, обладают большим производственным опытом, что обычно и является причиной для выдвижения их на подобные должности. Однако руководители высшего уровня могут не иметь достаточной экспертной власти, так как в сравнении с ними их подчиненные значительно лучше разбираются в технических деталях производства.

### РЕФЕРЕНТНАЯ ВЛАСТЬ

Референтная власть (эталонная власть) возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым подчиненные его выделяют и уважают, восхищаются им и даже стремятся ему подражать. Такая власть не зависит от официальной должности. Если сотрудники восхищаются стилем работы лидера, его влияние на них основывается на референтной власти. Референтная власть наиболее наглядно проявляется в деятельности харизматических лидеров. Например, в общественных и религиозных движениях мы часто наблюдаем харизматических лидеров, которые завоевывают огромное число последователей исключительно благодаря своей личной власти.

3.

---

В процессе управления у руководителя вырабатывается повседневная манера поведения по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние с целью побуждения к достижению целей организации. Это поведение и принято называть **стилем руководства**.

### ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К КЛАССИФИКАЦИИ СТИЛЕЙ

Стили классифицируют на:

- автократический («сосредоточенный на работе»);
- демократический («сосредоточенный на человеке»);
- либеральный.

**Автократическому стилю** свойственна централизация власти в руках одного руководителя. Посредством власти он навязывает с вою волю подчиненным.

Американский ученый в области менеджмента Д. Макгрегор (школа человеческих отношений) считал, что отношение автократа к подчиненным основывается на следующих умозаключениях, которые он назвал *теорией X*:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работу.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из этих посылок, автократ централизует полномочия и единовластно принимает решения, оказывая психологическое воздействие на подчиненных, нередко прибегая к угрозам. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации.

**Демократический лидер** по Макгрегору исходит из *теории Y*, которая основывается на следующих положениях:

1. Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

2. Если люди приобщены к реорганизационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Таким образом, *руководитель-демократ* не навязывает свою волю подчиненным. Он использует стремление исполнителей к самовыражению, высокой цели и другим человеческим качествам; стремится как можно больше вопросов решать коллегиально; правильно реагирует на критику. Роль руководителя-демократа сводится к осуществлению связей между целями организации и целями группы, а затем к оценке выполненной работы. Люди решают проблемы самостоятельно, обращаясь к руководителю только в редких случаях.

При *либеральном руководителе* подчиненные получают почти полную свободу по выработке своих целей и сами же свою работу контролируют. В решении вопросов руководитель припишет минимальное участие. Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. Не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие – либеральный и авторитарный.

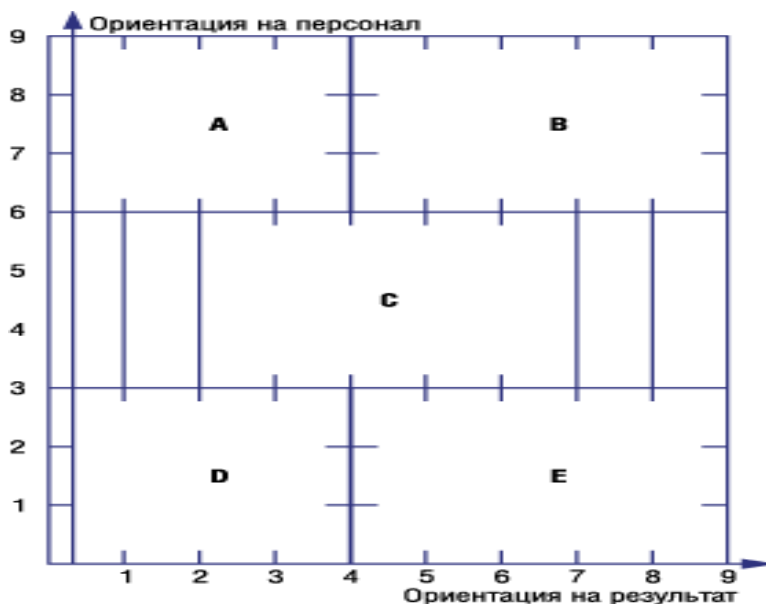
Роберт Блейк и Джен С.Моутон, модифицировав учение Д.Макгрегора, разработали управленческую сетку, позволяющую определить стиль руководства в зависимости от ориентации руководителя на конечный результат, на людей или на их сочетание.

По горизонтальной оси показана забота о производстве, т.е. ориентация руководителя на конечный результат: получение максимальной прибыли, снижение издержек производства, повышение производительности, улучшение качества продукции и т.п.

По вертикальной оси показана забота о людях, которая проявляется в стремлении руководителя к достижению результатов на основе доверия и уважения работников, исполнительности, симпатии, улучшения условий

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.  
 труда, совершенствования системы материальной заинтересованности, создания социальных гарантий и т.д.

Управленческая сетка отражает пять основных стилей руководства в зависимости от сочетания взятых критериев:



### 9.1. *Режим подчинения руководителю*

Эффективность выполнения работы обуславливается созданием таких условий, при которых активность подчиненных сводится до минимума. Максимальная забота о производстве сочетается с минимальной заботой о подчиненных.

Руководитель отдает приоритет максимизации производственных показателей путем реализации предоставленных полномочий и установления контроля за деятельностью подчиненных, диктуя им, что и как они должны делать. Он считает, что производственные задачи будут решаться, если люди будут под контролем и их деятельность направляется способом, побуждающим их выполнять необходимые задачи.

### 1.9. «Управление загородным клубом»

Предельное внимание к нуждам людей с целью поддержания атмосферы доброжелательности приводит к созданию комфортной обстановки в организации и сохранению щадящего режима работы. Руководитель проявляет минимум заботы о производстве и максимум заботы о людях. Он избегает требовательного отношения к подчиненным. Творчество работников и их стремление к «инновациям» теряет свое приоритетное значение, т.к. отсутствует их источник – наличие проблемных ситуаций и противоречий.

### 1.1. «Нищета управления»

Минимум заботы о производстве и о нуждах работников. Руководитель предпринимает максимальные усилия для того, чтобы сохранить свое место в организации. Он практически никогда не делает реального вклада в благополучие организации. Сохранение «безличного» присутствия в организации не порождает недовольства со стороны окружающих ввиду того, что этот руководитель практически ни во что не вмешивается.

### 5.5. Срединное управление

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

Эта формула соответствует теории «золотой середины» или системе допущений, обеспечивающих «мирное существование» на пути к единой цели. Этот тип управления ориентирован на сохранение существующего положения. Поддерживается равновесие между необходимостью поддержания рабочего ритма и сохранения удовлетворительного морального уровня коллектива. Руководитель придерживается главной идеи, что крайности порождают конфликты и их всемерно надо избегать.

### ***9.9. Коллективное управление***

Этот подход синтезирует заботу о производстве и заботу о людях. Достижение целей деятельности организации обеспечивается усилиями преданных делу работников, созданием системы взаимной приверженности всех членов организации целостному компоненту цели деятельности организации, что создает атмосферу доверия. Ориентация базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Смысл этого типа управления заключается в максимальном повышении степени участия каждого работника в деятельности организации, преданности коллективу и заинтересованности в благополучии организации.

В заключение следует отметить, что жесткий курс администратора, соответствующий стилю 9.1, характеризует руководителя как строгого надсмотрщика и автократа. Реакция подчиненных на такое руководство заключается в уходе от ответственности и от участия в решении проблем. Такой тип управления нельзя признать хорошим. Противоположный стиль может привести к снижению результатов. Тип управления 1.1. характеризует ни к чему не стремящегося руководителя. Руководители, придерживающиеся типа 5.5, считают, что и жесткое руководство – плохо, необходима «золотая середина». Однако и результаты их деятельности можно оценить как 50% возможного. И только стиль руководства 9.9 можно рекомендовать как идеал, к которому должен стремиться каждый руководитель.

## **СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К КЛАССИФИКАЦИИ СТИЛЕЙ**

Проблемы взаимосвязи стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций привлекают повышенное внимание исследователей. Разработка моделей лидерства в различных обстоятельствах осуществляется в русле ситуационного подхода (ситуационная теория Герси и Бланшара, модель лидерства Ф. Фидлера, теория «путь—цель» Эванса и Хауса и концепция субститутов лидерства).

## **СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ГЕРСИ И БЛАНШАРА**

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

Ситуационная теория лидерства является результатом развития бихевиористских воззрений, которые обобщаются в концепции координатной сетки лидерства. Герси и Бланшар уделяют особое внимание характеристикам подчиненных менеджера, отмечая, что степень готовности сотрудников к выполнению рабочих заданий варьируется в широких пределах.

Сотрудники с низким уровнем готовности из-за слабых способностей к обучению или ненадежности нуждаются в ином стиле руководства, нежели работники с высоким уровнем готовности и с достаточной квалификацией, навыками, уверенностью в своих силах и желанием трудиться.

Согласно ситуационной теории руководитель может применить один из четырех стилей, возникающих из сочетания поведения, ориентированного на взаимоотношения (внимание к людям), и поведения, ориентированного на выполнение задач (внимание к производству). Выбор подходящего стиля будет определяться степенью готовности последователей лидера (рисунок 2).

*Директивный* стиль отражает повышенное внимание к производству и пониженное — к людям. Данный стиль предполагает выдачу четких инструкций относительно того, как решать ту или иную задачу.

*Убеждающий* стиль связан с высоким вниманием и к людям, и к производству. Руководитель, использующий такой стиль, объясняет свои решения и дает подчиненным возможность задавать вопросы и вникать в суть задачи.

*Участвующий* стиль — сочетает повышенное внимание к людям и слабое внимание к производству. Руководитель делится с подчиненными своими идеями и дает им возможность участвовать в принятии решений, а сам при этом выступает в роли помощника.

*Делегирующий* стиль предусматривает слабое внимание и к производству, и к людям. Применяющий такой стиль лидер практически не предлагает ни инструкций, ни поддержки. Всю ответственность за принятие решений и их реализацию он возлагает на подчиненных.

Колоколообразная кривая на рисунке называется предписывающей кривой, потому что она показывает, когда должен применяться каждый стиль лидерства. Уровень готовности последователей отображается в нижней части рисунка.

*Директивный* стиль уместен при низкой готовности последователей: когда работники не особенно хотят трудиться, не имеют необходимых навыков и опыта или недостаточно надежны, чтобы взять на себя

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

ответственность за свои действия по выполнению задания. В этом случае лидер должен быть очень конкретен: подробно объяснять работникам, что они должны делать, когда и как.

*Убеждающий и участвующий стили* хорошо подходят при умеренном уровне готовности последователей. Например, когда работники не имеют достаточного образования или опыта, но демонстрируют уверенность в своих силах, способности, заинтересованность и желание трудиться. Как показано на рисунке, убеждающий стиль эффективен именно в таких условиях, потому что предполагает не только направление подчиненных, но и поиск дополнительной информации и пояснение задач, а не просто раздачу приказаний и инструкций. Когда последователи обладают необходимыми навыками и опытом, но не уверены в своих способностях или испытывают недостаток готовности, то участвующий стиль позволяет лидеру направлять развитие последователей и быть источником советов и помощи.

Когда последователи демонстрируют высокую готовность, т. е. имеют высокий уровень образования, опыта и желания взять на себя ответственность за выполнение задач, тогда с успехом может использоваться *делегирующий стиль*. Последователи готовы к самостоятельной работе, поэтому руководитель может делегировать им право принимать и осуществлять решения. Лидер ставит цель и наделяет подчиненных достаточными для ее властию для их наказания или вознаграждения.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГ





**Готовность последователей**

Высокая	Умеренная		Низкая
R4	R3	R2	R1
Способен и хочет работать или уверен в своих силах	Способен работать, но не хочет или не уверен в себе	Не способен работать, но хочет или уверен в своих силах	Не способен и не хочет или не уверен в своих силах
Направляемый последователь		Направляемый лидер	

Рисунок 2 – Связь между стилем лидера и готовностью последователя

### МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА Ф. ФИДЛЕРА

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

Различные сочетания ситуационных характеристик позволяют рассматривать различные ситуации лидерства — от очень благоприятной до очень неблагоприятной. Когда Фидлер проанализировал взаимосвязь между стилем лидерства и благоприятностью ситуации, он получил зависимость, показанную на рисунке 3.

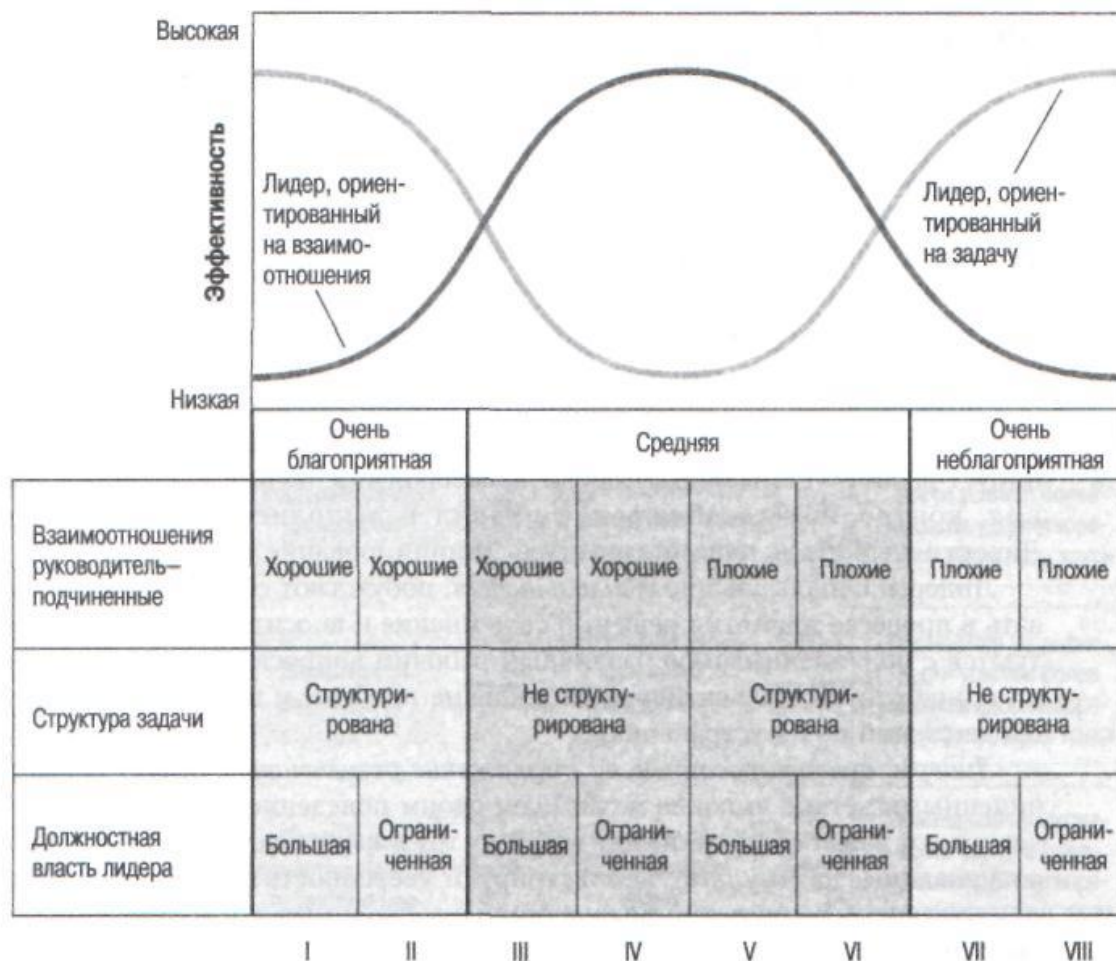


Рисунок 3 – Соответствие лидера и ситуации по Ф. Фидлеру

*Лидеры, ориентированные на задачу, демонстрируют наиболее высокую эффективность либо в очень благоприятной, либо в очень неблагоприятной ситуации. Лидеры, ориентированные на взаимоотношения, показывают наиболее высокие результаты в промежуточных ситуациях.*

Лидер, ориентированный на задачу, преуспевает в благоприятной ситуации, потому что перед ним стоит четко сформулированная задача, у него прекрасные отношения с работниками и он наделен всеми необходимыми полномо-

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

мочиями. В этой ситуации всего-навсего требуется, чтобы кто-то взял на себя ответственность и дал конкретные указания работникам. Подобным образом, когда ситуация очень неблагоприятна для лидера, он должен структурировать задачу и, используя свои полномочия, дать подчиненным необходимые указания. Так как в неблагоприятной ситуации отношения между лидером и подчиненными и так плохие, прочная ориентация на задачу не влияет на популярность лидера.

*Лидер, ориентированный на взаимоотношения*, лучше всего действует в промежуточных ситуациях, потому что именно в них умение общаться с людьми имеет большое значение для успешной работы группы. В таких ситуациях лидер вызывает умеренную симпатию у своих подчиненных, он обладает определенной властью и может помочь в уточнении структуры задачи. Лидер с хорошими навыками межличностного общения может создать в коллективе благоприятную атмосферу, которая будет способствовать улучшению взаимоотношений, прояснению структуры задачи и установлению должностной власти.

С точки зрения руководителя, практическое использование ситуационной теории Фидлера предполагает:

- во-первых, определение собственного стиля лидерства (ориентация на взаимоотношения или на задачу);
- во-вторых, диагностику ситуации (благоприятны или неблагоприятны существующие отношения между руководителем и подчиненными, структура задачи и должностная власть).

## ТЕОРИЯ «ПУТЬ-ЦЕЛЬ»

В соответствии с этой теорией лидер несет непосредственную ответственность за повышение мотивации подчиненных и прояснение пути к достижению личных и организационных целей. Эта модель включает два набора ситуационных факторов: поведение лидера и использование вознаграждений для удовлетворения потребностей подчиненных. В отличие от теории Фидлера, предполагающей необходимость смены лидера при изменении обстоятельств, теория «путь—цель» допускает, что лидер может изменить свое поведение таким образом, чтобы оно соответствовало ситуации.

В соответствии с теорией «путь—цель» стиль поведения лидера может быть классифицирован как поддерживающий, директивный, ориентированный на достижение цели и ориентированный на участие в управлении.

*Поддерживающее лидерство* означает, что руководитель проявляет заботу о благополучии и удовлетворении личных потребностей подчиненных, держит себя открыто и дружелюбно, доступен для сотрудников, создает атмо-

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

сферу сплоченной команды, относится к работникам как к равным. Данный тип лидерства напоминает рассмотренный нами ранее стиль ориентации на отношения с людьми.

*Директивное лидерство* имеет место в тех случаях, когда лидер дает подчиненным точные указания по исполнению рабочих заданий. Руководитель планирует работу, устанавливает сроки ее завершения, цели и стандарты поведения, контролирует соблюдение правил и выполнение распоряжений. Директивный стиль напоминает стиль «инициирование структуры».



Рисунок 4 – Теория «путь-цель»

Лидеры, использующие *стиль участия*, побуждают сотрудников высказывать в процессе принятия решений свое мнение и вносить предложения, советуются с подчиненными по различным рабочим вопросам. Такие руководители приветствуют коллективное обсуждение проблем и внесение письменных предложений по их устранению.

*Лидеры, ориентированные на достижение результатов*, ставят перед подчиненными четкие высокие цели. Всем своим поведением такие лидеры под-

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

черквивают важность достижения высоких трудовых показателей. Лидеры, ориентированные на результат, демонстрируют уверенность в своих подчиненных, помогают им осваивать приемы и навыки, необходимые для достижения самых высоких вершин.

В отличие от теории Фидлера, эти четыре типа поведения лидеров никак не связываются с личностными характеристиками лидеров. Речь скорее идет здесь об образцах поведения, которые, в зависимости от ситуации, может демонстрировать любой руководитель.

Руководитель обязан разъяснять работникам систему вознаграждения, использовать ее для повышения мотивации к труду и удовлетворения потребностей сотрудников. В некоторых ситуациях выполнение задания и получение вознаграждения требуют от лидера оказания подчиненным помощи в приобретении необходимых рабочих навыков, укреплении уверенности в своих силах. В других случаях для удовлетворения специфических потребностей подчиненных менеджер может ввести новые формы поощрения и вознаграждения.

На рисунке приведены четыре примера того, как поведение руководителя приспосабливается к конкретной ситуации. В первом примере, когда подчиненный не уверен в себе, поддерживающий стиль лидерства стимулирует работника к усвоению образцов поведения, необходимых для выполнения задания и получения вознаграждения. Во второй ситуации сотрудник не вполне осознает поставленную задачу и работает недостаточно эффективно. Здесь наиболее целесообразен директивный стиль, позволяющий менеджеру дать работнику четкие указания, разъяснить задачу и условия получения вознаграждения. В третьем примере сотруднику не интересна поставленная задача, поэтому руководитель, используя стиль, ориентированный на достижение результата, ставит перед подчиненным более высокие цели. В четвертом примере в компании действует неправильная система вознаграждения, и для исправления ситуации руководитель использует стиль, предусматривающий вовлечение работников в управление. Совместное обсуждение потребностей подчиненного позволяет лидеру определить правильное вознаграждение за выполнение задачи и помочь работникам узнать, как добиваться желательного вознаграждения. Во всех четырех случаях стиль поведения руководителя, соответствующий текущей ситуации, стимулирует усилия работника по выполнению рабочего задания — либо за счет прояснения возможности получения вознаграждения, либо за счет изменения формы вознаграждения с учетом потребностей работника.

### ЛЕКЦИЯ 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- 1 Управленческие решения и их виды.
- 2 Этапы процесса принятия управленческих решений.
- 3 Условия эффективности реализации управленческого решения.
- 4 Модели принятия управленческих решений.
- 5 Методы принятия управленческих решений.
- 6 Влияние личности менеджера на принятие решений.

---

#### 1.

---

Для менеджера принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности.

Решения, принимаемые менеджером при управлении деятельностью организации, принято называть управленческими или организационными.

*В широком понимании* УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ - это выбор альтернативы из множества вариантов действий для достижения поставленной цели; это реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации. Оно включает

Существуют следующие критерии классификации управленческих решений:

1) *Условия, в которых принимается решение*: решения принимаются в обстановке определенности, неопределенности или риска;

2) *Степень определенности*: программируемые и непрограммируемые;

в основе программируемых решений лежат типовые (запрограммированные) процедуры применения определенных действий по разрешению проблем, имевших место в практике организации или менеджера, принимающего решение;

непрограммируемое решение требуется в случаях, когда проблемы или способы их разрешения являются новыми (отсутствует прецедент или опыт), они внутренне не структурированы или их проявление сопряжено с неизвестными ранее факторами.

3) *Срок действия последствий решения*: долго-, средне- и краткосрочные решения;

4) *Частота принятия*: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

5) *Широта охвата*: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

6) *Форма подготовки*: единоличные, групповые и коллективные решения;

7) *Жесткость регламентации*: контурные (приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления), структурированные (предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных; инициатива может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов) и алгоритмические (предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу).

**1-й этап. Осознание потребности в решении.** Потребность в принятии решения ассоциируется либо с проблемой, либо с благоприятной возможностью. **Проблема** возникает тогда, когда реальные достижения организации оказываются ниже запланированных, а значит, какие-то аспекты ее работы требуют улучшения. **Возможность** появляется тогда, когда менеджеры видят потенциал для достижения результатов, превосходящих текущие.

Осознание проблемы или возможности требует слежения за параметрами внутренней и внешней среды, заслуживающими внимания руководителей. Этот процесс напоминает сбор разведывательной информации, используемый военными. Менеджеры наблюдают за окружающей обстановкой, чтобы знать, насколько успешно продвигается организация к поставленным целям.

Информация может извлекаться из финансовых отчетов, оперативных сводок и других источников, предназначенных для обнаружения проблем до того, как они становятся слишком серьезными. Менеджеры используют также неформальные источники.

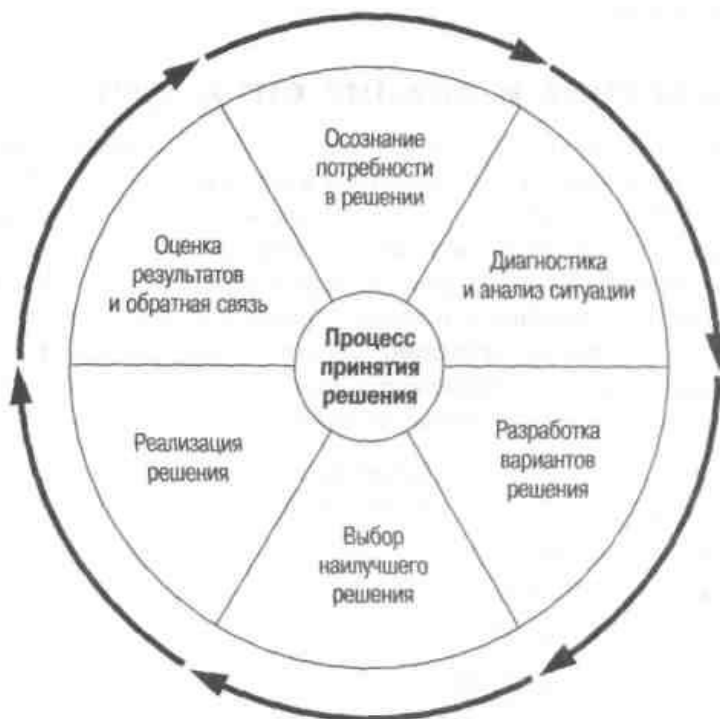


Рисунок 1 – Этапы принятия управленческих решений

**2-й этап. Диагностика и анализ ситуации.** После того как проблема или возможность привлекает внимание менеджера, возникает необходимость разобраться в деталях ситуации. Диагноз — это этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации. Менеджеры совершают



Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.  
ошибку, если они сразу же переходят к разработке вариантов решений без предварительного углубленного изучения причин возникновения проблемы.

Рекомендуется задавать следующие вопросы для уточнения базовых причин происходящих событий:

- Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания?
- Когда это произошло?
- Где это произошло?
- Как оно возникло?
- С кем это произошло?
- Насколько оперативно следует устранить проблему?
- В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи?
- Какие действия привели к нежелательным результатам?

Ответы на такие вопросы помогают лучше понять, что произошло в действительности и почему. Например, менеджеры *GM* пытаются диагностировать базовые причины недавних неудач компании. Проблема является неотложной, так как сбыт, прибыли, рыночная доля и курсовая цена акций снижаются, а сама гигантская корпорация находится на грани банкротства. Менеджеры исследуют разнообразные проблемы, с которыми сталкивается *GM* выясняют характер снижения основных показателей и рассматривают взаимосвязь между различными факторами, такими как изменение вкусов покупателей, рост цен на бензин, делающий большие машины менее привлекательными, увеличение размера пенсионных отчислений у работников, обострение конкуренции и рост объемов производства машин в странах с низким уровнем зарплаты, таких как Китай, наличие избыточных производственных мощностей и высокие издержки, плохое централизованное планирование и неэффективные системы контроля, которые все сильнее ввергают компанию в состояние кризиса.

**3-й этап. Разработка вариантов решений.** После того как проблема или возможность осознается и анализируется, менеджеры начинают рассматривать варианты будущих действий. Этот этап заключается в генерировании возможных альтернативных решений, которые будут отвечать потребностям ситуации и устранять выявленные недостатки. Исследования говорят о том, что ограниченный поиск альтернатив является главной причиной плохих решений в организациях.

Для программируемых решений поиск реально осуществимых альтернатив не вызывает затруднений: фактически они уже предусмотрены правилами и процедурами организации. Однако непрограммируемые решения требуют выработки нового курса действий, который будет удовлетворять потребностям компании. Для решений, принимаемых в

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

условиях высокой неопределенности, менеджеры могут разработать только одно или два специальных решения, которые позволят удовлетворительно справиться с проблемой.

Альтернативные решения могут рассматриваться как инструменты сокращения расхождения между текущими и желаемыми результатами работы организации. Например, для повышения объемов продаж менеджеры *McDonalds* рассматривали такие варианты, как использование «мнимых» покупателей и проведение внезапных проверок для улучшения качества блюд и уровня обслуживания; мотивирование франчайзи к инвестированию средств в новое оборудование и новые программы; выведение исследований и разработок за пределы опытной кухни-лаборатории и стимулирование франчайзи к разработке новых блюд; закрытие некоторых торговых точек для исключения возможности каннибализации собственных продаж.

**4-й этап. Выбор наилучшего варианта.** После разработки нескольких осуществимых вариантов решений из них нужно выбрать какой-то один. Этот этап предусматривает выбор наиболее многообещающего из нескольких возможных способов действий. Наилучшим вариантом является тот, который обеспечивает решение, наиболее подходящее общим целям и ценностям организации, и позволяет добиться желаемых результатов при минимальных затратах ресурсов.

Менеджеры стараются выбирать вариант, ассоциируемый с минимальными риском и неопределенностью. Так как большинство непрограммируемых решений так или иначе сопряжены с риском, менеджерам необходимо оценивать свои шансы на успех. В условиях неопределенности они могут полагаться на свою интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным. Впрочем, правильный выбор возможен и при ориентации исключительно на цели и ценности. Решение *Valero Energy* продолжать выплату зарплаты всем своим работникам после того, как ураган Катрина обрушился на побережье Мексиканского залива, хотя все остальные нефтеперерабатывающие заводы закрылись и уволили работников. Для менеджеров *Valero* такой выбор основывался на ценностях компании, всегда ставящих людей на первое место. Принятие такого решения позволило *Valero* возобновить работу на несколько недель раньше своих конкурентов.

Выбор решения во многом определяется индивидуальностью менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Готовность брать на себя дополнительный риск при наличии возможности получения более высокого вознаграждения называется **склонностью к риску**. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.  
результатов анализа выгод и издержек, который может быть выполнен для любого решения.

**5-й этап. Реализация выбранного решения.** Этап реализации подразумевает использование управленческих и административных способностей и навыков убеждения для практического осуществления выбранного решения. Конечный успех выбранной альтернативы зависит от того, удастся ли превратить ее в конкретные действия. Иногда альтернатива так и не становится реальностью, из-за того что менеджерам не хватает сил или ресурсов, необходимых для осуществления задуманного. Для успешной реализации может потребоваться проведение дискуссий с людьми, которых затрагивает принятое решение, а это значит, что менеджер должен обладать коммуникативными навыками, умением мотивировать работников и лидерскими качествами. Когда работники видят, что менеджеры не забывают о своих решениях и следят за процессом их выполнения, они становятся более склонными к позитивным действиям.

**6-й этап. Оценка результатов и обратная связь.** На этапе оценки менеджеры собирают информацию, которая говорит им, насколько успешно было реализовано решение и позволило ли оно добиться поставленных целей.

Обратная связь имеет большое значение, потому что принятие решений является бесконечным процессом. Принятие решения не заканчивается голосованием на заседании совета директоров или правления компании. Обратная связь предоставляет менеджеру информацию, которая может ускорить вхождение в новый цикл принятия решений. Решение может оказаться неудачным и таким образом инициировать новый анализ проблемы, оценку альтернатив и выбор новой альтернативы. Многие крупные проблемы решались путем последовательного опробования нескольких альтернатив, каждая из которых обеспечивала небольшое улучшение. Обратная связь является элементом контроля, обеспечивающим оценку необходимости принятия нового решения.

---

### 3.

Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов:

1. Иерархия в принятии решений - делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными,

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В. находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются.

2. Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решения, т.е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководством, минуя своего непосредственного начальника.

4.

Таблица 1 – Характеристики моделей принятия решений

Классическая модель	Административная модель	Политическая модель
Четкость целей, осознание проблемы	Неясные проблемы и цели	Плюрализм; конфликтующие цели
Определенность ситуации	Неопределенность условий	Состояние неуверенности/неопределенности
Полная информация о вариантах решения и их возможных результатах	Ограниченная информация о вариантах решения и их последствиях	Несогласованность мнений, неопределенность информации
Человек делает рациональный выбор для получения максимально полезных результатов	Выбор удовлетворительного варианта решения проблемы на основе интуиции	Переговоры и дискуссии между членами коалиций

Подходы, которые используют менеджеры для принятия решений, подразделяются на три типа или три модели: классическую, административную и политическую. Выбор модели зависит от индивидуальных предпочтений менеджера, программируемости решения и от того, в какой степени решению присущи риск, неуверенность или неопределенность.

**Классическая модель** принятия решений считается **нормативной**, т. е. она определяет, как должны приниматься решения. Но она не описывает, как менеджеры фактически принимают решения, и предоставляет лишь общие указания о том, как добиться идеального результата для организации. Ценность классической модели заключается в ее способности помогать лицам, принимающим решения, быть более рациональными.

Во многих отношениях классическая модель является идеальной моделью принятия решений, которая часто оказывается недостижимой для реальных людей в реальных организациях. Она наиболее адекватна программируемым решениям и решениям, характеризующимся уверенностью и риском, когда релевантная информация доступна менеджерам, что позволяет им рассчитать вероятность событий. Например, новые компьютерные программы автоматизируют принятие многих программируемых решений, в частности о замораживании счетов клиентов, задерживающих платежи; о выборе тарифного плана мобильной связи, наиболее подходящего конкретному абоненту; о сортировке страховых претензий в целях наиболее эффективного рассмотрения страховых случаев.

Развитие количественных методов оценки решений, предусматривающих использование компьютеров, расширило применение классического подхода. Количественные методы включают построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели исследования операций.

**Административная модель** принятия решений описывает, как фактически принимают решения менеджеры в трудных ситуациях, требующих непрограммируемых решений и ассоциирующихся с неуверенностью и неопределенностью. Некоторые управленческие решения не являются достаточно программируемыми, чтобы предусматривать какое-то их количественное описание. Поэтому менеджеры не всегда могут принимать решения, рациональные с экономической точки зрения, даже если они хотят это делать.

Существуют две концепции, используемые при формировании административной модели: ограниченной рациональности и приемлемости. **Ограниченная рациональность** означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Каждая организация является сложной системой, и менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей информации, необходимой им для принятия решений. Поэтому принимаемые решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. **Приемлемость** означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый вариант, удовлетворяющий минимальным критериям отбора.

Административная модель носит описательный характер. Она отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как нужно принимать решение в соответствии с теоретическим идеалом.

Одним из аспектов данной модели является интуиция.

**Политическая модель** полезна для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия у менеджеров единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать. Во многих организациях в принятии решений участвует большое число менеджеров, которые преследуют разные цели и поэтому должны беседовать друг с другом для обмена информацией и достижения консенсуса. Для принятия сложных организационных решений менеджеры часто создают коалиции.

Создание коалиции — это процесс формирования альянсов менеджеров. Менеджер, предлагающий конкретный вариант управленческого решения (например, ускорения роста корпорации за счет покупки другой компании), проводит неформальные встречи с другими руководителями и пытается убедить их выступить «единым фронтом». Когда результаты непредсказуемы, менеджеры добиваются поддержки посредством дискуссий, переговоров и взаимных консультаций. При отсутствии такой коалиции влиятельный менеджер или группа менеджеров организации могут остановить процесс принятия решения. Создание коалиции предоставляет нескольким менеджерам возможность внести свой вклад в принятие решения и добиться принятия предлагаемого им варианта.

---

## 5.

Неформальные методы принятия решений. Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

Групповые методы обсуждения и принятия решений. Групповые методы имеют превосходство над индивидуальным, так как большее число людей может шире осмыслить проблему, выявить неочевидные факторы ее возникновения и последствия (более точная диагностика), а совокупные знания членов группы превосходят запас информации индивида, в ходе дискуссии приводится больше доводов, на основании которых могут разрабатываться варианты решения (к тому же в большем количестве). Далее сотрудники, принимающие участие в разработке решения, испытывают большее удовлетворение от процесса труда, готовы его поддержать, а значит, и реализовать. Групповое обсуждение позволяет достичь снижения уровня неопределенности для принимающих решение, если они не желают брать на себя слишком высокий риск.

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

**1. Метод Дельфи.** Позволяет объединить экспертные мнения их членов относительно сложной проблемы. Личные встречи и обсуждения участников группы исключены. Согласно методу Дельфи задача руководителя заключается в выяснении и сопоставлении мнения экспертов по обсуждаемой проблеме. Специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, далее вновь сделанные выводы и новый вопросник по проблеме возвращаются участникам. Каждый из них получает возможность познакомиться с мнениями коллеги, пользуясь новой информацией, корректирует свои предложения. Процесс раздачи вопросников и сбора результатов продолжается до тех пор, пока участниками не будет достигнут консенсус по решению проблемы.

Метод Дельфи обладает определенными преимуществами и недостатками. Ниже нами приведен исчерпывающий, на наш взгляд, перечень преимуществ и недостатков.

К преимуществам можно отнести следующие особенности:

- широкий взгляд на проблему и ее тщательный анализ;
- больше знаний, фактов и альтернатив;
- в ходе дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий;
- участие в принятии решений способствует повышению удовлетворения работников и стимулирует высокую активность в его

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.  
реализации.

Недостатки:

- занимает много времени в случае, когда решение относится к программируемым и ресурсы тратятся впустую;
- компромиссные решения могут не удовлетворять никого;
- групповое мышление и групповые нормы препятствуют высказыванию различных взглядов и разнообразию мнений;
- отсутствие ответственного за решение.

**2. «Адвокат дьявола».** Существует много подходов, позволяющих принимать решения в группе различными способами. Первым из них и наиболее распространенным в западной практике менеджмента является способ принятия управленческих решений, называемый «Адвокат дьявола». Необходимо отметить, что данный способ не получил широкого распространения в отечественной практике менеджмента, несмотря на то что он вполне отвечает специфике отечественного менеджмента и с успехом может быть использован в организациях практически любого типа.

Роль сомневающегося в высказываемых членами группы предположениях и мнениях принимает на себя «адвокат дьявола», основная задача которого состоит в побуждении ее участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений. «Узаконенные адвокаты дьявола» заставляют менеджеров и других работников изучать и объяснять риски, связанные с каждым вариантом решения. Данный подход получил название мультипликативной защиты, т. е. когда в принятии решения участвуют несколько «адвокатов» различных вариантов. Мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники, которые, собственно, и выступают на групповых собраниях. Известно, что именно к такому методу прибегал бывший Президент США Джордж Буш. Процедура принятия в 1999 г. ряда законов о защите окружающей среды, когда в Белом доме в помощь Президенту проводились многоэтапные дебаты, вошла в учебники. Время от времени, когда Дж. Буш задавал представителям сторон перекрестные вопросы, дискуссии грозили перейти в рукопашные схватки. Но в результате дебатов было принято решение, основанное на убедительных аргументах и осознании возможных последствий.

**3. Мозговой штурм.** Метод мозгового штурма применяется, как правило, в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют направленные на решение задач идеи. Пожалуй, это лучший из известных методов содействия принятию решений. Основная цель мозгового штурма — создание наиболее благоприятной для творческих решений обстановки. Участие в мозговом штурме стимулирует сотрудников к



Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

высказыванию любых, самых невероятных и очевидно невыполнимых решений. Критические замечания в их адрес не допускаются. Менеджеры должны высказывать все свои мысли вслух; дискуссия протекает в свободном темпе. Чем новее и неожиданней идея, тем лучше. Цель мозгового штурма — повышение свободы и гибкости мышления. Как правило, «шторм» начинается с «разогрева», когда обсуждаются основные понятия, затем следует свободная стадия генерации идей; завершается процесс оценкой осуществимых предложений. Мозговая атака является самым известным приемом для работы в группах. От 6 до 12 участников должны посредством хаотичного вихря мыслей «взбудоражить» проблему, затем стихийно и без размышления выдать максимальное количество идей. Каждый участник стимулируется высказываниями из группы.

Ведущий принимает любое предложение без обсуждения или критики, выбирает для этого краткую, понятную формулировку и просит одного ассистента изобразить ее наглядно для всех (например, на карточке размером 10 (20 см). Тур должен продолжаться около 30 минут.

Найденные идеи упорядочиваются и связываются. В последующей дискуссии выявляются пригодные идеи, которые могут быть усовершенствованы и комбинированы в совместном обсуждении или с помощью новой мозговой атаки.

Ведущий следит за соблюдением правил игры. Правила игры запрещают какую-либо критику новых, кажущихся, быть может, сначала сумасшедшими идей. Такие предложения открывают иногда нетрадиционные пути, идеи, осуществимость которых обсуждаются в другом туре.

**4. Метод «6-3-5».** Он применяется в группах для стихийного рождения идей. Метод представляет собой вариацию метода «Мозговая атака», в котором участвуют 6 человек. Правило игры состоит в следующем: каждый пишет в течение 5 минут 3 мысли по теме, каждую мысль на отдельный лист.

Через 5 минут эти 3 листа передаются следующему участнику, который без обсуждения добавляет свои примечания на каждом листе. После того как все участники напишут свои примечания к каждому из этих 18 листов, накапливаются до 108 мыслей по теме. Несомненно, идеи и примечания будут неоднократно повторяться, однако среди них будут и 50—60 применимых идей. Этот процесс должен продолжаться 30 минут. Далее следует совместное обсуждение и оценка результатов.

**5. Эталонное тестирование.** Организация или ее часть сравнивает при помощи этого метода свою производственную практику с практикой лучших

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.  
известных конкурентов. Результат сравнения помогает поставить перед собой высокие, однако одновременно реалистичные для достижения цели и воодушевить участников к изменению привычной практики. Эталонное тестирование является сравнительным анализом процессов деятельности и результатов, являющихся решающими для достижения успеха.

Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

---

## 6.

---

Не все менеджеры принимают решения одинаково. Эти различия могут быть объяснены с помощью концепции индивидуальных стилей принятия решений.

**Индивидуальным стилем принятия решений** называют используемые разные подходы к восприятию проблем и принятию решений. Исследования позволили выявить четыре основных стиля принятия решений: директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий.

1. *Директивный стиль* характерен для людей, предпочитающих простые, ясные решения. Менеджеры, использующие этот стиль, принимают решения быстро, потому что они не любят иметь дело с большими объемами информации и способны рассматривать только одну-две альтернативы. Люди, предпочитающие директивный стиль, обычно действуют продуктивно и рационально и при принятии решений охотно полагаются на существующие правила или процедуры.

2. Менеджеры с *аналитическим стилем* любят находить комплексные решения, основанные на максимально возможном количестве данных, которые им удается собрать. Эти индивиды тщательно изучают альтернативы и часто основывают свои решения на объективных, рациональных данных, полученных из систем управленческого контроля и других источников. Они ищут наилучшее возможное решение, основанное на имеющейся информации.

3. Индивиды, предпочитающие *концептуальный стиль*, также любят рассматривать большое количество информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы и любят беседовать с другими людьми о проблеме и возможных путях ее решения. Менеджеры, использующие концептуальный стиль, рассматривают много разноплановых альтернатив, полагаются на информацию, поступающую от других людей и из управленческих систем, и любят решать проблемы творчески.

4. *Поведенческий стиль* часто используется менеджерами, проявляющими заботу о других людях. Менеджеры, использующие такой стиль, любят поговорить с людьми один на один, чтобы понять их отношение к проблеме и возможное влияние на них конкретного варианта решения. Менеджеры с поведенческим стилем принятия решений обычно заботятся о личностном развитии других людей и могут принимать решения, помогающие другим людям достичь своих целей.

В течение рабочего дня менеджерам часто приходится использовать несколько разных стилей или комбинировать их. Менеджер может использовать директивный стиль для принятия решения о том, какой типографии отдать заказ на изготовление визитных карточек, и концептуальный стиль при рассмотрении конфликта между подразделениями. Наиболее эффективные менеджеры способны использовать тот стиль, который лучше всего соответствует текущей ситуации.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная

- 1 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И., Наумов. – М.: Экономист, 2010.
- 2 Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беяцкого. – Минск: БГЭУ, 2008.
- 3 Тележников, В.И. Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014.

### Дополнительная

- 4 Айзексон, У. Стив Джобс / У. Айзексон. Пер. с англ. – М.: Астрель, 2012. – 688 с.
- 5 Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512с.
- 6 Брасс, А.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / А.А. Брасс. – Мн.: Экоперспектива, 1999. – 239с.
- 7 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256с.
- 8 Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: пособие / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Мн.: БГЭУ, 2009. – 307с.
- 9 Гайнутдинов, Э. М. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Э.М. Гайнутдинов. – Мн.: Университетское, 2001. – 152 с.
- 10 Герчикова, И.П. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 1997. – 500с.
- 11 Глухов, В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, - 2009. – 608с.
- 12 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров– Мн.: Интерпрессервис, 2010. – 640с.

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

- 13 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800с.
- 14 Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке / П Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 272с.
- 15 Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М.: Вильямс, 2009. – 704с.
- 16 Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 400с.
- 17 Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2010. – 224с.
- 18 Евтухов, В.С. Основы современного менеджмента: учеб. для вузов / В.С. Евтухов. – Гм.: МИТСО, 2000. – 284с.
- 19 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2000. – 336с.
- 20 Карпенко, Е.М. Планирование на предприятии: Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.М. Карпенко, Н.П. Драгун. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2007. – 224с.
- 21 Коргова, М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. – Р.-н-Д.: Феникс, 2010. – 236 с.
- 22 Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640с.
- 23 Кравченко, А. История менеджмента / А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2009. – 560с.
- 24 Лэнд, Н.Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Н.Э. Лэнд.; пер. с англ. М. Шерешевской. – М.: ИНФРА-М., 1995. – 143с.
- 25 Менеджмент организации: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИПФРА-М, 1997. – 429с.
- 26 Менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.В. Кузнецова. – СПб.: ИД «Бизнес-пресс», 2001. – 432с.
- 27 Менеджмент: конспект лекций в схемах. – М.: Приор, 1999. – 192с.
- 28 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.
- 29 Морита, А. SONY. Сделано в Японии // А. Морита. Пер. с англ. – м.: АЛЬПИНА, 2014. – 288 с.
- 30 Наумов, А. Менеджмент / А. Наумов, О. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008. – 672с.
- 31 Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / О.А. Зайцева [и др.]. – М.: Центр, 1998. – 432с.
- 32 Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / под науч. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
- 33 Прокушев, Е.Ф. Менеджмент первичного уровня / Е.Ф. Прокушев. – М.: ИД «Дашков и К», 1999. - 320 с.
- 34 Разу, М. Менеджмент / М. Разу. – М.: Кнорус, 2009. – 472с.
- 35 Руденко, А.М. Деловые коммуникации: учебник / А.М. Руденко. –

Конспект лекций по теме «Процессы коммуникации, влияния и принятия решений» по дисциплине «Менеджмент» Автор-составитель Орлова А.В.

Р-н-Д.: Феникс, 2013. – 350 с.

36 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для ВУЗов / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 304 с.

37 Семь нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: ЗАО «Эксперт РА», 2008. – 340с.

38 Смолкин, А.М. Менеджмент. Основы организации: учеб. для вузов / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.

39 Смольский, А.П. Деловой менеджмент. Учебно-практическое пособие / А.П. Смольский. – Мн.: Современная школа, 2011. – 304 с.

40 Хартли, Р. Ошибки и успехи менеджмента / Р. Хартли; пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 416с.

41 Цветков, А. Менеджмент : учебник для вузов / А. Цветков. – СПб.: Питер, 2009. – 256с.

42 Чудновская, С.Н. Управленческие решения / С.Н. Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368с.

43 Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения // Г. Форд. Пер. с англ. – М.: АСТ, 2013. – 349 с.

44 Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 370с.

45 Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М.: Поппури, 2007. – 400с.

46 Якокка, Л. Карьера менеджера. Послесловие / Л. Якокка, С. Клайнфилд. – М.: Поппури, 2007. – 544с.