\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине:

**«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

на тему:

**«Группы в организации»**

Выполнила: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Проверил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

г. Нальчик, 2007 г.

**Оглавление**

Стр.

Введение . . . . . . . . . . . 3

Глава I. Теоретические основы групп в менеджменте организации . 5

1.1. Групповая динамика в менеджменте . . . . 5

1.2. Формальные и неформальные группы внутри организации . 9

1.3. Развитие и причины формирования групп . . . 11

1.4. Группы и творческая активность . . . . . 14

Глава II. Особенности организации эффективной работы группы . . 16

## **2.1. Критерии эффективности стратегических групп . . 16**

2.2. Влияние бизнес-групп на развитие средних и мелких

предприятий . . . . . . . . . 19

2.2.1. Цели анализа и характеристика выборки . . . 19

2.2.2. Источники конкурентоспособности и влияние на

эффективность . . . . . . . . . 21

Заключение . . . . . . . . . . 28

Список использованной литературы . . . . . . 31

Приложения

**Введение**

Большинство ситуаций, возникающих в ходе организационной деятельности, характеризует именно групповые отношения. Группы в организациях являются основой эффекта синергии, и, как правило, члены организации просто не мыслят свою деятельность вне социальной группы[[1]](#footnote-1).

Отличительная особенность организации состоит в том, что работа в ней осуществляется всегда внутри групп или команд. При этом не имеют никакого значения особенности работы, выполняемой данной организацией

**Актуальность настоящей курсовой работы** заключается в том, что современный менеджмент сложно представить себе без такого явления как группа. То, что управлять каждым человеком персонально—занятие крайне неэффективное стало ясно уже давно. Одной из важнейших задач, стоящих перед руководством фирмы, является выработка эффективных механизмов деятельности объединений людей т. е. групп. Совершенно понятно, что слаженная группа специалистов имеет намного больше шансов добиться успеха, в отличие от ситуации, если бы каждый человек работал в одиночку.

Управление группой имеет очень большое значение в современном менеджменте. Хорошо зная групповую динамику, руководство сможет эффективно управлять формальными группами, проводить эффективные собрания, разумно использовать в деятельности своего предприятия такие структуры как комитеты.

Залогом успешной деятельности любой группы является умелое использование сбалансированного сочетания положительных и отрицательных моментов в работе группы, в результате которого группа двигалась бы по пути созидания, а не наоборот.

**Предмет исследования:** группы в организации на современном этапе управления.

**Цель данной курсовой работе**: в условиях рынка постоянно возникают вопросы, требующие своего решения. Какова роль групп в организации? Есть ли пути улучшения управления групп в организации? На эти и другие вопросы, в данной работе, сделана попытка найти ответы.

**Задачи исследования:**

- изучить теоретические аспекты групповой динамики в менеджменте;

- подробно рассмотреть формальные и неформальные группы внутри организации;

- изучить развитие и причины формирования групп;

- определить методы, способствующие повышению творческой активности и генерации новых идей в группе;

- проанализировать к**ритерии эффективности стратегических групп;**

**- исследовать в**лияние бизнес-групп на развитие средних и мелких предприятий.

**Методы исследования:** метод статистического исследования, метод моделирования социально-экономических процессов, индукция, дедукция.

Структура работы представляет собой взаимодополняющие друг друга части: теоретическая, практическая главы, а также введение, заключения и приложений.

Данная тема достаточно хорошо освещена в современной литературе.

При написании курсовой работы использовался следующий исследовательский материал: Р. Дафт Организации: Учебник для психологов и экономистов; Дж. Дэвис. Организационное поведение; Л.В. Карташова. Организационное поведение; А. И. Кочеткова Введение в организационное поведение и организационное моделирование; Ю. Д. Красовский. Организационное поведение. Учебное пособие для вузов; И. Д. Ладанов Практический менеджмент; Л. Маллинз **Менеджмент и организационное поведение;** Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. З. П. Румянцевой; В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань. Менеджмент организаций; С. Д. Резник Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации); Г. А. Саймон и др. Менеджмент в организациях; А. М. Сергеев Организационное поведение, а также использовались различные нормативные документы, литературные источники, приведенные в списке литературы.

**Глава I. Теоретические основы групп в менеджменте организации**

**1.1. Групповая динамика в менеджменте**

В повседневной жизни, на работе и отдыхе люди постоянно общаются друг с другом. Если постоянное общение длится довольно долго, это вызывает ощущение близости между людьми. Для индивида становится не безразличным мнение людей, с которыми он контактирует, что оказывает влияние на его поведение по отношению к этим людям. Но и контактирующие с ним люди окажут влияние на индивида. Если такие психологические процессы происходят между двумя или большим количеством людей, то эти люди становятся группой[[2]](#footnote-2).

Группа— это два или большее количество людей, которые вступают в такой взаимодействие, когда каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Группа—это семья, отдел, где человек работает, группа друзей, группа студентов и множество других.

Однако группа имеет значение не только для организации, она занимает важное место в жизни тех людей, которые являются её членами. В группе человек проводит немало времени, общается, получает поддержку, помощь в работе. От того, насколько дружественна обстановка в коллективе зависит не только работоспособность сотрудников, но и его жизнедеятельность вне организации.

Организацию можно рассматривать как объединение нескольких групп. Формируя подразделения предприятия и уровни его управления, руководство создает группы. Большая организация может состоять из множества групп. Все они создаются по воле руководства для организации производственного процесса и носят название формальных групп. Их функциями являются выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей.

В любой организации (фирме, предприятии) имеются два основных типа формальных групп: руководителей и производственные.

Руководитель и его непосредственные подчиненные составляют формальную группу руководителя*.* Например, директор завода и его заместители или заместитель директора по производству и начальники производственных цехов.

Лица, работающие над одним и тем же заданием, составляют рабочую (производственную) группу*.* Хотя у таких групп есть руководители, они пользуются правом самостоятельно планировать и обеспечивать свой производственный процесс и решать свои проблемы. Вполне понятно, что группы должны эффективно управляться и слаженно работать, так как только таким образом можно обеспечить достижение общей цели организации. Руководитель не должен забывать, что группа в целом оказывает влияние на поведение каждого члена этой группы и на повышение производительности труда.

Изо дня в день встречаясь в формально организованных группах и взаимодействуя между собой с целью выполнения производственных задач, люди объединяются в неформальные группы внутри формальных. Причиной их возникновения часто являются неудовлетворенные индивидуальные потребности. Неформальные группы могут объединяться в неформальные организации, которые имеют свою иерархию, лидеров, задачи, нормы поведения своих членов.

Но здесь нет заранее продуманного плана со стороны руководства. Почвой для возникновения неформальных групп являются дружеские отношения на основе общих интересов, приятельских чувств. Первоначально это может быть игра в шашки, шахматы, карты, совместные обеды, походы в кино, театр и так далее. При этом укрепляются межличностные отношения, создаются свои способы действий, возникают традиции. Группа становится организованной, группа становится организацией. Побуждениями вступления и группу являются: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение, заинтересованность.

**Статус группы** в рамках организации зависит от четырёх основных факторов: важности поставленной задачи; успеха группы; статуса отдельных работников и вида поощрения организацией членов группы. Организация должна повышать статус группы, если хочет получить от неё полную отдачу.

Статус группы: четыре основных фактора[[3]](#footnote-3):

1. Важность поставленной задачи
2. Уровень достижений группы
3. Статус работников в рамках группы
4. Вид поощрения организацией членов группы

Цели групп. Группы в организации характеризуются содержанием и направлением их деятельности. Определить содержание деятельности членов группы можно по-разному. Например, можно сказать, что члены группы взаимодействуют; имеют общую цель; знают друг о друге.

Это определение на первый взгляд может показаться вполне удовлетворительным, хотя его можно применить и к десятку людей, которые выпивают в баре. Возможно, более рационально следующее определение: группа — это любая совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой целью. Таким образом, и десяток лиц в баре может стать группой, если им угрожает какая-то опасность. Люди обычно стремятся объединиться в небольшие по численности группы, которые часто вырабатывают свой собственный признак; он может быть отражен в названии, территории, ритуалах и т.п.

Представим цели, которым группа может служить в организации; иногда группы возникают и для решения других, менее формальных задач (некоторые из них могут не содействовать достижению целей организации). При этом руководство группы должно:

- распределять работу между членами группы;

осуществлять управление и контроль за выполнением работы;

- решать проблемы и принимать решения;

- проводить обработку информации;

- осуществлять сбор идей и информации для деятельности группы;

- проверять и ратифицировать решения в отношении членов группы;

- осуществлять координацию и устанавливать связи с внешним окружением группы;

- воспитывать у подчиненных чувство ответственности и причастности к делам;

- вести переговоры с членами группы и разрешать конфликтные ситуации в группе;

- проводить расследования и наводить справки о прошлой деятельности членов группы.

Особенности групповой деятельности. Групповую деятельность людей в рамках организации (а не деятельности отдельных работников) можно считать необходимым условием достижения организационных целей. Выделим главные особенности групповой деятельности[[4]](#footnote-4):

1. По всей видимости, группы обеспечивают человеку психологический «дом».
2. Группа в целом дает лучшие идеи, хотя порождает меньше идей, чем отдельные члены группы. Однако идеи группы отличаются лучшей проработкой, всесторонней оценкой, большей степенью ответственности за них.

Можно предположить, что группа в целом будет работать лучше, чем самые лучшие ее члены. Но на деле так происходит далеко не всегда, поскольку успех работы группы во многом зависит от типа согласия между ее членами. На практике перед группами ставится задача быстро найти общую точку зрения, используя простые методы принятия решения, такие как голосование, осреднение, компромисс или даже жеребьевка типа орел — решка. Безусловно, эти методы могут исключить конфликтную ситуацию, но они очень неэффективны, т.к. не используют творческих идей большинства членов группы. Эффективная группа, вырабатывающая высококачественные идеи, не боится конфликта и использует разницу в мнениях ее членов. Одним из самых популярных методов для выработки группой идей является «мозговой штурм».

1. Группа принимает более рискованные решения, чем отдельные члены группы. Вероятно, развивается определенный тип группового мышления, при котором группа ощущает себя неуязвимой.

Тенденция к принятию рискованных решений в группах отмечается, как правило, в ситуациях, когда в выработке решения задействованы работники, не являющиеся руководителями. Одно из предложенных объяснений этого использует понятие разделенной ответственности за принятие решений в группе, которое означает, что члены группы чувствуют меньшую ответственность, если решение оказывается неправильным

**1.2. Формальные и неформальные группы внутри организации**

Под формальными мы будем понимать группы в организации, сознательно созданные для достижения коллективных целей организации. Данные группы осуществляют формальные функции, такие как выполнение конкретных работ, генерирование идей, поддержание связей и т.д., что содействует достижению целей организации. Ясно, что достижение каждой цели требует создания определенной структурной единицы (в отдельных случаях нескольких структурных единиц), действующей достаточно автономно, причем, согласно требованиям кооперации и осуществления совместной трудовой деятельности, эта структурная единица должна быть формально связана с другими структурными единицами организации.

При создании формальных групп члены организации объединяются искусственно в соответствии с порученными им официальными ролевыми предписаниями и заранее спланированной структурой организации. Наиболее существенной чертой формальной группы является наличие поставленной высшим руководством организации перед группой задачи, а также формально закрепленной, максимально стандартизованной системы поведенческих норм, санкций, ролевых требований, т.е. формальной роли. По мнению Д. Джексона, каждая формальная роль содержит описание процедур и процессов работы и набор предписаний, выражающих требования руководства организации или ее подразделений. При этом в качестве признаков формальных статусов и ролей выступают[[5]](#footnote-5):

- формально описанные полномочия в рамках иерархической структуры организации;

- формальное название должности и ее место среди других должностей организации;

- поощрения;

- награды и наказания, которые могут быть применены к данному субъекту в соответствии с его статусом;

- поощрения, награды и наказания, которые данный работник может применять по отношению к другим работникам организации в соответствии со своим местом в ее иерархической структуре;

- физическая локализация данного работника внутри организации и степень его доступа к информации.

Формальные группы имеют тенденцию к сохранению относительной устойчивости, хотя их состав может изменяться. Это объясняется безличностью формальной структуры: в группах существуют только статусы независимо от индивидов, занимающих эти статусы. Конечно, в организации могут создаваться и временные формальные группы для реализации конкретной задачи. Формальные группы могут быть классифицированы по многим основаниям, например по различию в членстве, по выполняемым задачам, по позициям внутри организационной структуры.

Неформальные группы. Как уже отмечалось, в формальной структуре любой организации существуют неформальные группы. Эти группы основаны преимущественно на межличностных отношениях, удовлетворении (или неудовлетворении) психологических и социальных потребностей, не связанных с формальными целями и задачами. В этом случае члены социальных групп в организации ориентированы не на социальные статусы и роли, а на первичные групповые отношения. В таких группах развивается взаимозависимость, ее члены постоянно оказывают влияние на поведение друг друга и способствуют удовлетворению личных потребностей, например в общении, в других социальных мотивациях, которые отсутствуют в чисто рабочих ситуациях, особенно в условиях промышленных предприятий или в профитных фирмах.

Членство в неформальной группе может быть прекращено через формальную структуру, в частности путем перевода работника в другую, пространственно удаленную часть организации или перехода по вертикали на другой управленческий уровень. В некоторых случаях неформальная группа может одновременно быть формальной, или частью формальной группы (актив отдела, управления, сектора или даже организации в целом).

Итак, группы в организации могут быть как формальными, так и неформальными; неформальные группы не являются частью формальной организационной структуры; их могут возглавлять работники, которые имеют лишь небольшую власть (или вообще не имеют формальной власти) в организационной структуре. Однако такие группы могут быть очень сильными и полезными при выполнении заданий.

Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы, к которым относятся: нормы поведения, одежда, речь, производительность труда, отношение к технике безопасности, производству, сверхурочной работе, целям организации, руководству и т.п. Это способствует социализации членов групп в организации.

1.3. Развитие и причины формирования групп

Индивиды включаются как в формальные, так и неформальные группы по причинам, связанным, во-первых, с необходимостью достижения организационных целей и выполнением заданий и, во-вторых, с потребностью в общении в ходе социальных процессов, а также на основе чувств удовлетворенности или неудовлетворенности, приязни или неприязни. Основными причинами формирования социальных групп являются следующие[[6]](#footnote-6):

- работники приходят к пониманию, что достижение определенных целей возможно только на основе соединения, комбинирования усилий некоторого числа членов организации;

- в ходе трудовой деятельности индивидам требуется понимание и поддержка коллег по работе, для чего они выбирают отдельных членов организации, с которыми возможны не только деловые, но и доверительные отношения;

- в процессе идентификации у некоторой части членов организации возникает ощущение ингруппы, что, в свою очередь, приводит к формированию системы более тесных связей, отделению этой ингруппы от остальных членов организации, проведению групповых границ;

- часть работников нуждается в защите своих интересов и потребностей, что возможно лишь при совмещении усилий в условиях организации, включении индивида в социальные институты, которые осуществляют свои функции также через деятельность организаций;

- индивидам необходим контроль за основными нормами поведения, т.к. у них существует потребность в социальном порядке и сохранении устойчивых социальных отношений;

- у всех индивидов имеется потребность в общении и проведении свободного времени в кругу сослуживцев, что может быть реализовано только в пределах социальной группы.

Индивиды испытывают различные ожидания относительно выгоды, которую приносит им членство в социальных группах. Можно сказать, что группа является постоянным источником мотивации и удовлетворенности трудом, а также главной детерминантой эффективности деятельности в рамках организации. Руководители организации должны осознавать важность деятельности групп, распознавать взаимосвязи между группами и использовать их для достижения целей организации.

По мере того как группы проходят четыре стадии развития (общее признание, участие в принятии решений, зрелость и контроль), увеличивается их способность решать всё более сложные проблемы. Руководство должно следить за эволюцией группы и поручать ей соответствующие задания. По мере того как группа набирается опыта, она вырабатывает стандарты ожидаемого поведения и отношения. Это групповые нормы, которые весьма важны для укрепления лояльности и усиления индивидуальных особенностей группы

Поведение в группе согласуется с ожиданиями её членов. Ожидаемое поведение находится в диапазоне, который определяется верхним и нижнем уровнями эффективности труда, принятыми руководством и членами группы. Если руководство хочет повысить производительность работников в группе, ему следует изменить как нижнюю, так и верхнюю границу нормы производительности.

Группы за время своего существования проходят несколько стадий[[7]](#footnote-7):

- Формирование - этап образования группы. Группа пока еще скопление людей, на данном этапе цели группы обсуждаются наряду с названием, руководством, кругом возможных дел. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы.

- Становление. Люди лучше узнают друг друга, у них формируется определенное мнение относительно других - таким образом, возможны обострения отношений между членами группы. Могут возникать конфликты. Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После того, как эта стадия будет завершена, станет ясно, кто лидер в данной группе.

- Нормализация. Группа устанавливает нормы и модели работы, в рамках которых она работает. На этом этапе членами группы проводится большое количество экспериментов для определения «температуры» группы и установления их уровня ответственности.

- Работа. На данной стадии группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.

- Расформирование - по решению законного руководства.

**1.4.** **Группы и творческая активность**

Методы, способствующие повышению [творческой активности](http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures/a/business_guide/crosscuttings/creativity_main.html) и генерации новых идей в группе, включают мозговую атаку, номинальный групповой метод и метод Дельфи (см. Приложение 1)[[8]](#footnote-8).

Мозговая атака используется для небольшой группы, когда требуется генерация большого количества альтернативных решений определённой руководством проблемы в короткий срок. Во время фазы генерации альтернатив не допускается никакой критики, чтобы не прерывать процесс рождения потенциальных решений. На фазе оценки каждое потенциальное решение подробно анализируется группой.

Номинальный групповой метод используется в комбинации с деятельностью по [планированию](http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures/a/business_guide/bp_main.html) непредвиденных административных расходов и будущих проектов. При таком подходе проблема, определённая руководством, представляется небольшой группе. Каждый член группы в отдельности письменно предлагает сколь может много решений проблемы. Члены группы не общаются между собой. По прошествии заданного периода времени члены группы представляют свои идеи. Идеи каждого участника записываются. Члены группы могут задавать презентатору вопросы, чтобы понять суть идей, однако, никакой критики во время этих презентаций не допускается. По завершении презентаций всех членов группы записанные идеи обсуждаются и подвергаются критике. После группового обсуждения каждого участника просят письменно и анонимно оценить каждую идею.

Метод Дельфи хорошо подходит для определения будущих тенденций. Его можно использовать, когда прямое взаимодействие может повлиять на качество генерируемой информации. Составляющие группу эксперты не встречаются лично[[9]](#footnote-9). Координатор группы Дельфи рассылает вопросы отдельным членам группы. Каждого участника просят анонимно ответить на эти вопросы. Оценка ответов другими членами группы также производится анонимно. Координатор сводит ответы в таблицу, подводит итог и рассылает итоговые сводки членам группы, которых просят проанализировать критику и при необходимости изменить их первоначальные ответы. Каждый член группы никогда не знает, ни кто предложил данную идею, ни кто критиковал её, сосредоточиваясь исключительно на достоинствах идеи, но никак не на отдельной личности.

**Глава II. Особенности организации эффективной работы группы**

## ****2.1. Критерии эффективности стратегических групп****

Организации зависят от людей, а так же в свою очередь затрагивают жизнь этих же людей. Вследствие этого удовлетворение потребностей различных стратегических групп рассматривается как важный критерий эффективности организации.

Стратегическая группа – это любая  группа лиц, внутри организации или вне ее, которая имеет какую-то  долю «капитала» в организации и заинтересованная в результатах работы организации. Например, работники организации, поставщики ресурсов, потребители выпускаемой предприятием продукции и т.д. Эти группы формируются для того, чтобы организация могла существовать или если она задевает интересы данного округа[[10]](#footnote-10).

Стратегические группы могут конфликтовать с организацией. Например, акционеры, которые хотят иметь более высокие дивиденды, и потребители, заинтересованные в низких ценах на товары, вероятно, не согласятся с требованием руководства организации об увеличении заработной платы. Это может приводить к забастовке до тех пор, пока стратегические группы не достигнут хотя бы минимального удовлетворения своих потребностей.

Показатели. В таблице 1 представлены эти группы и их критерии оценки эффективности.

 Сильная сторона этого критерия в том, что здесь понятие эффективности шире, и что при этом рассматриваются факторы как окружающей среды, так и внутренние для организации. Критерий стратегических групп учитывает важный для общества фактор социальной ответственности, который формально не измеряется в других критериях. Он также делает возможным работу с несколькими критериями — входными данными, внутренними процессами и продукцией на выходе, — одновременно принимая во внимание то, что не существует единственной шкалы для измерения эффективности. Благосостояние работников имеет такое же значение, как и финансовые интересы владельцев.

Таблица 1[[11]](#footnote-11)

|  |  |
| --- | --- |
| **Акционерная группа** | **Критерий эффективности** |
| 1.Владельцы | Денежный доход |
| 2. Работники | Удовлетворенность работников, зарплата, стиль руководства |
| 3. Потребители | Качество товаров и услуг |
| 4.Кредиторы | Кредитоспособность |
| 5. Общество | Вклад в общественную жизнь |
| 6. Поставщики | Удовлетворительное взаимодействие с фирмой |
| 7. Правительство | Соответствие законам и нормам |

Эти критерии эффективности применяются одинаково хорошо ко всем стадиям жизненного цикла больших, малых, коммерческих и некоммерческих организаций. Кроме этого, рассмотренные четыре критерия эффективности могут использоваться в различных комбинациях.

Эксперты рекомендуют **системный многопараметрический  подход к оценке эффективности** в современных организациях. Это означает, что не существует одного критерия для оценки эффективности организаций различных типов или соответствующего всем стадиям жизненного цикла организации. Нет также отдельного критерия, оценивающего удовлетворенность всех конкурирующих стратегических групп.

Знать факторы, влияющие на эффективность, - значит иметь в своих руках мощное орудие, но главное - суметь им воспользоваться, учитывая и внутренние (частные) особенности групп, обусловленные характерными чертами предприятия, и ряд общих особенностей[[12]](#footnote-12):

- Каждая группа должна иметь уникальную схему организации ее работы, постоянно корректируемую в зависимости от ситуации;

- Несмотря на все многообразие факторов - не все поддаются воздействию;

- Одинаковое воздействие на один и тот же фактор в той же группе способно привести к разным результатам;

- Работающие обычно лучше знают, что нужно для большей эффективности;

- Действенный результат способно принести комплексное и целенаправленное воздействие.

Критерии эффективности являются некоторыми практическими принципами руководства. В хорошо управляемых организациях смешанные критерии эффективности помогают [приспосабливаться к различным ситуациям](http://www.new-org.ru/?m=organization_gloss&an=contingency). Менеджеры должны идентифицировать и искать выгоду от стратегических групп. Эта информация, когда она связана с заявленной миссией организации и ее философией, позволяет руководству получать соответствующую комбинацию критериев эффективности.

Рассмотрев критерии эффективности и выявив факторы, влияющие на нее, мы создали некоторую «базу», на основе которой попробую сделать заключение о некоторых особенностях. Итак[[13]](#footnote-13):

1. Каждая группа должна иметь уникальную схему организации ее работы, постоянно корректируемую в зависимости от ситуации. Универсальных методов организации эффективной работы нет и не может быть в силу различий в составе групп и сущности выполняемых задач. Деятельность коллективов подвержена различным факторам в различной степени, поэтому для каждого требуются свои особенности воздействия.

2. Несмотря на многообразие факторов - не все поддаются воздействию К сожалению, есть вещи, которые мы не можем изменить никакими средствами - так устроена наша жизнь.

3. Одинаковое воздействие на один и тот же фактор в той же группе способно привести к разным результатам.

Анализ факторов эффективности показал, что многие из них имеют “двойственный” характер, т.е. включают и положительные, и отрицательные стороны. Поэтому необходим учет обстоятельств сложившейся ситуации при принятии любого решения.

4. Действенный результат способно принести комплексное и целенаправленное воздействие. Менеджер должен обеспечивать постоянное воздействие, используя заранее продуманные и согласованные между собой способы.

Еще одну особенность хотелось выделить отдельно. Она, скорее, вытекает не из рассмотренных критериев и факторов, а из опыта:

5. Работающие обычно лучше знают, что нужно для большей эффективности. Менеджер - человек и как все люди, может ошибаться. Иногда стоит отвлечься от своих умных мыслей и послушать, что по данной проблеме думают другие - те, кто непосредственно с ней связан. Если человек достаточно мотивирован, он сам видит и пытается устранить те барьеры, которые мешают эффективной работе.

**2.2. Влияние бизнес-групп на развитие средних и мелких**

**предприятий**

**2.2.1. Цели анализа и характеристика выборки**

Феномен бизнес-групп и влияние бизнес-групп на развитие российских предприятий привлекают внимание исследователей вот уже на протяжении десятилетия. Если в течение первой половины этого периода преобладало скептическое отношение к объединениям предприятий как создающим опасность воссоздания советской организации промышленности, то в последние годы в развитии бизнес-групп большая часть исследователей видит магистральный путь реструктуризации российских предприятий.

Цель настоящего исследования состоит в том, чтобы проанализировать влияние бизнес-групп на развитие предприятий, не относящихся к сверхкрупным. Для этого используются материалы интервьюирования предприятий, собранные в рамках проекта «Нерыночный сектор в экономике России» в 2007 г.

Основное внимание при анализе материалов интервью уделялось таким вопросам, как стимулы создания бизнес-групп (в первую очередь глазами респондентами), распределение полномочий и ответственности между бизнес-группой и предприятиями, роли бизнес-групп в определении направлений развития предприятий, а также возможному влиянию создания бизнес-групп на конкуренцию.

Характеристика группы предприятий, вошедших в выборку, представлена в Приложении 1.

Представлены предприятия трех отраслей промышленности: машиностроения, легкой и пищевой промышленности. В выборке преобладают предприятия с относительно благополучным финансовым положением, хотя присутствуют и предприятия-банкроты, в том числе находящиеся на момент проведения обследования под управлением комитета кредиторов.

Из 15 предприятий 8 принадлежат к различным бизнес-группам. Среди них подавляющую долю составляют бизнес-группы, основанные на акционерных инструментах. Лишь один респондент указал на принадлежность к объединению договорного типа, которое тем не менее выполняет функции, свойственные иерархической организации. Часть предприятий работают по давальческим (или аналогичных им) контрактам, однако субъективно не относят их к инструментам координации[[14]](#footnote-14).

Из 16 групп выборки с определенной условностью шесть можно отнести к «чисто вертикальным» объединениям, два имеют как горизонтальные, так и вертикальные связи между предприятиями, пять являются конгломератными, и только три можно отнести преимущественно к горизонтальным объединениям.

Индикатором определенной устойчивости распределения формально закрепленных прав собственности является уровень концентрации акций, особенно учитывая преимущества концентрированной собственности в конкретных российских условиях. Из 15 респондентов, которые смогли дать оценку степени концентрации собственности в компании, лишь трое указали на то, что распределение акций является распыленным или по крайней мере допускает дальнейшую концентрацию. Остальные респонденты уверенно оценили собственность на компании как концентрированную. Лишь в трех из 15 компаний сохранились государственные пакеты акций, но ни в одной из этих компаний государственные пакеты акций не достигли контрольного[[15]](#footnote-15).

**2.2.2. Источники конкурентоспособности и влияние на**

**эффективность**

Стимулы создания холдингов глазами респондентов.

В последнее время рынок драматично менялся. Из 23 российских предприятий оставалось 12, а тех, кто модернизировался и наращивал объемы производства - всего семь. Все идет к тому, что через три-четыре года на рынке останется лишь пятерка крупнейших производителей. Если независимые предприятия, не входящие пока ни в какие холдинги, вовремя не отреагируют, то будут поглощены крупными финансово-промышленными группами.

Ряд респондентов указывают на возможность снижения в рамках холдинга издержек благодаря проведению единой закупочной, сбытовой и ассортиментной политики. Почти во всех интервью респонденты высказывали точку зрения о том, что повышение конкурентоспособности требует преодоления разомкнутости технологического цикла. Преимущества создания в рамках бизнес-группы единого производственного цикла связываются с необходимостью создания внутри компании цепочки создания добавленной стоимости вплоть до реализации продукции конечному потребителю.

Упоминаются и проблемы контроля качества сырья, и вопросы обеспечения его бесперебойной поставки, которые, по мнению респондентов, легче решать в рамках интегрированной компании. Таким образом, материалы интервью еще раз подтверждают неоднократно высказывавшийся тезис о том, что важная часть стимулов к вертикальной интеграции в российской промышленности связана с высокими трансакционными издержками на несовершенных товарных рынках. В качестве дополнительного подтверждения этого тезиса можно рассматривать тот факт, что значительная часть бизнес-групп реализует стратегию вертикальной интеграции.

В свою очередь, распространение конгломератных холдингов подтверждает неоднократно высказывавшийся тезис о том, что в российской экономике чрезвычайно высока роль бизнес-групп как специфической формы рынка капитала.

Любопытно, что судя по результатам интервью, до настоящего времени сохраняется такой стимул создания бизнес-групп, как недостаточная адаптированность менеджеров приватизированных предприятий для принятия решений в условиях рыночной экономики. Средством преодоления этой проблемы служит обособление значительной части функций управления за пределами предприятий.

Примечательно, что сами респонденты, представляющие предприятия, относят такое разделение полномочий внутри компаний к их основным преимуществам, хотя при этом очевидно ограничивается их хозяйственная самостоятельность. В вопросах маркетинга руководитель современного российского предприятия обладает гораздо меньшими полномочиями, нежели руководитель подразделения корпорации западного типа.

В материалах интервью мы еще раз находим ответ на вопрос о причинах популярности в российской промышленности такой организационной формы, как давальчество. Важнейшей особенностью давальчества является обособление функции маркетинга от производственной функции предприятия. В рамках нашей выборки респонденты предприятй, использующих давальческие контракты, сосредоточены в легкой (текстильной) промышленности. Как описывают респонденты, толчком к использованию давальческих контрактов в начале 1990-х годов служил дефицит оборотных средств, но и в настоящее время такая организация бизнеса сохранила преимущества для производящих из давальческого сырья предприятий, а именно:

С проблемой стимулов к объединению связан еще один вопрос – какими полномочиями в отношении политики предприятий наделены внешние собственники, представляющие группу. Представители холдинговых компаний определяют масштабы и направления инвестиций, формы реструктуризации предприятий, продуктовую специализацию входящих в группу предприятий.

Важным вопросом является связь между принадлежностью предприятия к бизнес-группе и возможностью привлечения дополнительных источников финансирования. В выборке мы находим два примера масштабного финансирования реструктуризации машиностроительных предприятий со стороны холдингов. Реструктуризация осуществляется путем встраивания предприятий в цепочку производителей, осуществляющих конкретный проект. Внешние собственники финансируют соответствующее новой специализации перевооружение предприятий.

Однако однозначной связи между принадлежностью к бизнес-группе, с одной стороны, и доступностью источников финансирования (в том числе со стороны холдинга) – с другой, для нашей выборки обнаружить не удается. Для этого мы пытались сопоставить факт осуществления инвестиций в течение последних трех-четырех лет с другими показателями деятельности предприятий. Для нашей небольшой выборки, как и в рамках других обследований, решающее влияние на инвестиции оказывает финансовое положение предприятия (Таблица 2).

Любопытны данные об используемых предприятиями источниках инвестиций. Помимо собственных средств как основного источника финансирования инвестиций в течение последних лет большинство предприятий (две трети респондентов) используют банковский кредит. Семь респондентов указали на государственную поддержку при привлечении инвестиций, преимущественно косвенного характера (гарантии, налоговые льготы, в одном случае – погашение 50% процентов по кредитам). Кроме того, определенную роль при финансировании инвестиций играет и такой источник, как средства партнеров по бизнесу (включая холдинговые компании). Однако судя по результатам интервью, этот источник используется предприятиями независимо от их принадлежности к бизнес-группе (на них указали четыре респондента из не входящих в группы и три респондента, входящие в группы). Таким образом, материалы интервью не дают оснований для однозначного вывода о том, что принадлежность к бизнес-группе как правилорешает проблему доступа к финансовым ресурсам.

Таблица 2.

Принадлежность к группе, финансовое положение и инвестиции в основной капитал, ( % по столбцам)[[16]](#footnote-16)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Финансовое положение/ инвестиции в основной капитал/ принадлежность к группе | | Финансовое положение | | | Всего |
| Неудовлетворительное | Удовлетворительное | Хорошее |  |
| Инвестиции в основной капитал за последние 3-4 года | Нет | 75,0 | 25,0 | 0,0 | 26,7 |
| Да | 25,0 | 75,0 | 100,0 | 73,3 |
| Принадлежность  к бизнес-группе | Нет | 50 | 40 | 66,7 | 46,7 |
| Да | 50 | 60 | 33,3 | 53,3 |
| Число респондентов | | 4 | 20 | 6 | 30 |

Распределение ответственности между материнскими компаниями и руководством предприятий должно укладываться в национальную модель разделения функций собственника и менеджера*.* Несмотря на общую для российских компаний проблему крайне высокой централизации полномочий у контролирующего собственника, в материалах интервью мы находим немного свидетельств очень жесткойцентрализации на уровне бизнес-групп.

Разрешение этого кажущегося противоречия может быть связано с тем, в большинстве случаев распределение полномочий укладывается в описанную выше схему: “холдинг – маркетинговый центр, предприятие – производственная площадка”. Показательным является такой ответ на вопрос о распределении полномочий и ответственности:

Ключевые решения принадлежат заводу, группа создана для совместных работ на рынке). Наиболее примечательное в этом замечании – совершенно технократическое отнесение маркетинговой политики компании к второстепенным решениям.

Таким образом, разделение полномочий между материнской компанией как собственником и руководством предприятий как наемными менеджерами происходит не столько по традиционной линии «стратегическое управление» – «оперативное руководство», сколько по линии разделения маркетинга (в широком смысле слова), с одной стороны, и управления использованием ресурсов – с другой. При этом, если подходить к подробному разделению полномочий с более традиционными мерками, можно обнаружить как излишнюю централизацию полномочий, связанных с маркетингом, в материнской компании, так и довольно существенную децентрализацию полномочий, связанных с управлением ресурсами (в частности, трудом).

Одним из индикаторов воздействия группы как внешнего собственника на поведение предприятий является интенсивность смены менеджеров*.* Материалы интервью дают основания для однозначного вывода о том, что принадлежность к группе сопровождается более активным перераспределением собственности и сменой менеджмента (Таблица 3).

Вывод о том, что именно внешняясобственность – в том числе со стороны бизнес-групп, - сопровождается более частой сменой менеджмента, является вполне ожидаемым. Из четырнадцати компаний выборки, которые не входят в бизнес-группы, по крайней мере в трех реализована именно модель «кооператива менеджеров», когда пакет акций распределен между ведущими управляющими таким образом, что ни один из них не обладает возможностями одностороннего контроля.

Что касается интегральной оценки воздействия бизнес-групп на поведение и положение предприятий, материалы интервью не всегда дают для нее достаточных оснований. В ряде случаев это связано с непродолжительным периодом принадлежности предприятий к группе. Отдельный вопрос связан с потенциальными угрозами для конкуренции, которые создают бизнес-группы. Угрозы конкуренции от горизонтально интегрированных компаний существуют постольку, поскольку осуществляется централизация полномочий в области ценообразования либо усиливаются механизмы, обеспечивающие поддержание согласованных действий продавцов. Угрозы конкуренции от сделок вертикального характера возникают в том случае, если в результате сделки создается возможность ограничивать независимых участников рынка к приобретению ресурсов или сбыту конечной продукции. Влияние конгломератных сделок на конкуренцию рассматривается как незначительное. В этом контексте широкое распространение конгломератных и вертикальных объединений (в том числе и в нашей, весьма ограниченной выборке) можно рассматривать как обстоятельство, снижающее вероятность антиконкурентных последствий перераспределения контроля[[17]](#footnote-17).

Таблица 3.

Принадлежность к группе, перераспределение собственности и

смена менеджмента (% по столбцам)[[18]](#footnote-18).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Перераспределение собственности и смена менеджмента/ принадлежность к группе | Принадлежность к бизнес-группе | | Всего |
| Нет | Да |
| Не происходило ни смены собственника, ни смены менеджмента | 71,4 | 25,0 | 46,7 |
| Происходила смена собственника без смены менеджера | 0,0 | 6,2 | 3,3 |
| Происходила смена менеджмента без смены собственника | 7,2 | 25,0 | 16,7 |
| Происходила смена и собственника, и менеджмента | 21,4 | 43,8 | 33,3 |
| Количество респондентов | 14 | 16 | 30 |

Крайне важно, что в подавляющем большинстве интервью респонденты предприятий, входящих в бизнес-группу, указывали на то, что предприятия свободны в своей ценовой политике. В то же время в рамках интервьюирования четко выделилась отрасль, в которой существует тенденция к соглашениям и согласованным действиям производителей – текстильная промышленность. Будучи не в состоянии противостоять конкуренции со стороны импорта – в особенности недобросовестной конкуренции со стороны «черного» импорта, - руководители текстильных предприятий видят в координации специализации и ценовой политики (то есть в разделе рынков и фиксации цен) возможный способ выхода из бедственного положения.

Следует отметить, что парадоксальное на первый взгляд стремление зафиксировать согласованные цены в отрасли, наиболее точно среди других отраслей промышленности соответствующей определению конкурентной отрасли (достаточно много участников, высокая доля импорта, невысокая интенсивность инноваций, расходы на рекламу не создают значимого барьера входа и т.д.) характерно не только для России.

**Заключение**

Исходя из проведенных исследований данной темы в настоящей курсовой работе, можно сделать следующие выводы:

1. Группа - это совокупность людей, тесно взаимодействующих и оказывающих определенное влияние друг на друга, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности. Любая организация представляет собой совокупность групп. Группы относительно самостоятельно выполняют различные задачи, являющиеся частями тех задач, которые выполняет предприятие в целом. При этом деятельность групп часто бывает организована так, что работа одних коллективов находится под влиянием других вследствие взаимозависимости заданий. Поэтому значимость результативности каждой группы достаточно высока для организации.

**2.** Организация – это сочетание взаимосвязанных групп. Эти группы можно классифицировать в соответствии с их ориентацией как формальные и неформальные.

Формальные группы образуются и санкционируются организацией. Такие группы обладают законными полномочиями в рамках организации, и, как правило, формируются для выполнения предписанных задач или функций.

Неформальные группы создаются самими работниками и не санкционируются организацией. Это могут быть группы, возникшие на почве профессиональных вопросов (по интересам), или не связанные с работой (группы на основе дружеских отношений).

**3.** Группы по классификации в соответствии с их целями могут быть функциональными; целевыми (создаются для выполнения конкретной задачи); по интересам (формируются на основе общих профессиональных интересов в области выполняемой работы); однородные(на основе дружеских отношений вне работы) и формальные комитеты.

**4.** Стадии развития группы: общее признание – все знают друг друга; участие в принятии решений – определение проблем в рабочих терминах и начало поиска альтернативных решений; зрелось группы – работа с максимальной эффективностью; контроль – санкции, которые могут быть применены к группе, если её работа не отвечает нормам (поведение, ориентиры, мнения)

**5.** Данные исследований подтверждают правильность применения “принципа участия” при организации команды, состоящий в том, что члены группы более охотно воспринимают новые идеи и новые методы работы, когда им предоставляется возможность участвовать в принятии решений об изменении и о способе осуществления этого изменения. [Лидеры](http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures/a/business_guide/crosscuttings/leadership_main.html), практикующие управление с участием подчинённых, используют разные степени участия членов группы. Необходимо владеть особыми навыками и методами, чтобы вызвать членов группы на разговор об их проблемах; толково проводить совещания; убедить членов группы ставить перед собой цели повышения производительности и качества работы.

**6.** Знать факторы, влияющие на эффективность, - значит иметь в своих руках мощное орудие, но главное - суметь им воспользоваться, учитывая и внутренние (частные) особенности групп, обусловленные характерными чертами предприятия, и ряд общих особенностей.

Критерии эффективности полностью определяются типом выполняемых задач, поэтому универсальные признаки, которые можно было бы применить к оценке деятельности всех групп, выделить весьма проблематично.

Главное, что организация ожидает от групп - это выполнение поставленных задач (естественно, в срок и необходимого качества).

Но совпадения «плана» и «факта» еще не достаточно, чтобы говорить об эффективности. Для этого необходимо выяснить следующее:

1. Могла ли работа быть закончена раньше?

2. Возможно ли было более качественное выполнение заданий?

3. Насколько эффективно были использованы ресурсы?

Эффективность группы зависит от целого ряда факторов, из которых можно выделить основные: мотивация, стимулы; состав и роли членов групп; нормы поведения в группе; размер группы; сплоченность; лидерство; внешнее окружение; наличие неформальных групп в рамках формальной группы; личные интересы, цели, ценности членов группы; распределение ролей и обязанностей; условия работы, организационное окружение.

**7.** Проведенный анализ материалов интервью позволяет сделать ряд выводов о распространении сделок слияний и присоединений в российской промышленности и их воздействии на поведение предприятий. Процессы перераспределения контроля затрагивают далеко не только крупнейшие российские компании, но также и средние и мелкие предприятия. Среди стимулов создания групп до сих пор важную роль играет неспособность руководства значительной доли приватизированных предприятий эффективно организовать маркетинговую деятельность. Распределение полномочий между руководством предприятий и внешними собственниками проходит по линии «маркетинг» – «управление ресурсами», с тенденцией достаточно высокой централизацией принятия маркетинговых решений на уровне группы. О реориентации деятельности предприятий внутри бизнес-групп свидетельствует высокая интенсивность смены собственников и/или менеджеров при включению в группу. В то же время отсутствие жесткого контроля над ценовыми решениями снижает вероятность отрицательного воздействия перераспределения контроля в российской промышленности на конкуренцию.

В заключении хотелось бы отметить, что использование фирмой в своей деятельности групповой структуризации в целом дает положительный эффект. Необходимо добиться такого состояния системы, при котором группа двигалась бы в направлении, определенном целями фирмы. При осуществлении оперативного руководства в группе всегда необходимо учитывать состав команды и персональные возможности каждого.

Очень важно учитывать психологический и социально-психологический аспекты в жизнедеятельности группы, выполняемые тем или иным членом команды групповые социальные роли.

Прогноз ситуации и предупреждение возможных конфликтов, а также создание адекватной системы мотивации и делегирования, использование неформальных каналов связи и поступающей по ним информации—все это первостепенные задачи менеджера, желающего, чтобы подконтрольная ему группа работала с максимальной отдачей.

**Список использованной литературы**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учебное пособие. -  М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 423с.
2. Васильев Г.А., Деева Е.М.Организационное поведение. – М.: Юнити, 2005. – 231с.
3. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. мл. Организации: поведение, структура, процессы. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 239с.
4. Дафт Р. Организации: Учебник для психологов и экономистов. – СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – 352с.
5. Дж., Дэвис К, Организационное поведение / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. – 412с.
6. Зайцев Л. Организационное поведение. - М.: Экономистъ, 2005. – 378с.
7. Карташова Л.В.Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2005 – 343с.
8. Кибанов А Управление персоналом организации: Учебник.- 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2006. – 419с.
9. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2007. – 385с.
10. Красовский. Ю.Д. Организационное поведение. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНТИ-ДАНА, 2003. - 511 с.
11. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть I. Менеджер и менеджмент. - М.: КПФ «Ника», 2004. – 204с.
12. Маллинз Л. **Менеджмент и организационное поведение: Уч.-практ. п. / Пер. с англ. – М.:** Новое знание, РБ. – 2005. - 1039 с.
13. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатика. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 247с.
14. Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Симок Г.Ф. Менеджмент организаций. – М.: ООО «УВПК». - 2005. – 392 с.
15. Одегов Ю Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2004. – 328с.
16. Паппэ Я.Ш. Российский крупный бизнес как экономический феномен: особенности становления и современного этапа развития. Проблемы прогнозирования. - М.: Ролгресс, 2006. – 467с.
17. Померанцева Е.П.Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение. – М.: Вершина, 2006. – 396с.
18. Резник С.Д Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации. – М.: Инфра-М, 2006. – 294с.
19. Российские бизнес-группы: стимулы создания и источники конкурентоспособности (по материалам углубленных интервью 2007г.). [С. Б. Авдашева](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/149682/participant/47869.html). – М.: ГУ-ВШЭ. – 2007. – 211с.
20. Саймон Г.А. и др. Менеджмент в организациях. - М.: Экономика, 2004. – 328с.
21. Сергеев А.М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера. – М.: Академия, 2005. – 431с.
22. Словарь-справочник менеджера/ Под ред. М.Г.Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 489с.
23. Том Бенделл. Кака улучшить управление организацией (пособие для руководителя). - М.: ИНФА, 2005. – 186с.
24. Хмиль Ф.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 2003. – 351 с.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 2005. – 294с.
26. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М.: Норма-Инфра-М, 2001. – 283с.
27. Шермерорн, Джон Р., [Хант, Джеймс](http://www.management.edu.ru/db/msg/282537.html), Осборн, Ричард Н. [Организационное поведение. –](http://www.management.edu.ru/db/msg/282539.html) М.: Питер, 2006. – 314с.

**Приложение 1**

**Десять примеров, когда группа наилучшим образом подходит для**

**воплощения перспективных планов**

1. Когда вам необходима приверженность членов группы, чтобы иметь возможность успешно выполнить решение.
2. Когда решение касается многих членов группы.
3. Когда климат в вашей организации благоприятствует деятельности групп.
4. Когда результат жизненно необходим и стоит времени, необходимого для организации работы через группы.
5. Когда сотрудники хотят иметь полномочия
6. Когда требуется координация и интеграция различного рода опыта и знаний.
7. Когда члены группы имеют заинтересованность и опыт [работы в команде](http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures/a/business_guide/crosscuttings/team_main.html).
8. Когда задача имеет структуру, подходящую для разделения труда.
9. Когда критична цена неверного решения.
10. Когда вам прикажут так делать.

**Задачи руководителя при организации группы**

* Анализ необходимых действий, решений и отношений;
* Классификация работ;
* Разделение работы на поддающиеся управлению функции;
* Разделение функций на поддающиеся управлению задания;
* Группирование подразделений с заданиями в организационную структуру;
* Подбор людей для управления подразделениями и выполнения заданий.

**Методы повышения творческой активности группы**

* **Мозговая атака** – используется для генерации большого числа альтернативных решений проблемы за короткий срок
* **Номинальный групповой метод** – используется руководством при планировании непредвиденных административных расходов и будущих проектов
* **Метод Дельфи** - используется для определения будущих тенденций или любой другой цели, когда личное взаимодействие может влиять на качество генерируемой информации

Приложение 2

**Интервьюирование предприятий: характеристика выборки**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Регион** | **Отрасль** | **Организ.-правовая форма** | **Респондент (ы)** | **Стаж работы** | **Бизнес-группа** | **Численность занятых (человек)** | **Прирост выпуска 2001 –2006 (раз)** | **Экспорт)** | **Банкротство** | **Финансовое положение** | **Инвестиции** | **Тип собственности** |
| Московская область | пищевая | ООО | Председатель совета директоров | 8 |  | 500 - 1000 | + 6,5 | 8% | нет | хорошее | да | концентрированная |
| г. Москва | легкая | ЗАО | Генеральный директор | 29 |  | 500 - 1000 | 0 | нет | нет | удовлетворительное | нет | концентрированная |
| г. Москва | машиностроение | ОАО | зам. Гендиректора по экономике, | 17 |  | 500 - 1000 | + 0,5 | да | нет | удовлетворительное | нет | концентрированная |
| Новосибирская область | легкая | ОАО | зам. Гендиректора по экономике и финансам | 14 | + | 500 - 1000 | н.д.(рост) | да | нет | удовлетворительное | да | концентрированная |
| Новосибирская область | пищевая | ЗАО | Генеральный директор | 7 | + | 500 - 1000 | +1,65 | нет | нет | удовлетворительное | да | концентрированная |
| Новосибирская область | машиностроение | ОАО | директор по экономике | 15 | + | свыше 1000 | +6,5 | 20% | нет | удовлетворительное | да | допускает концентрацию |
| Ивановская область | легкая | ООО | Исп. директор и собственник | 20 |  | 100-500 | +0,5 | нет | да | неудовлетворительное | нет | концентрированная |
| Ивановская область | пищевая | ОАО | Директор по инвестициям | 6 |  | 100-500 | +0,5 | нет | да | удовлетворительное | да | концентрированная |
| Ивановская область | машиностроение | ООО | Ген. директор | 20 |  | 100-500 | +0,7 | нет | нет | хорошее | да | концентрированная |
| Новгородская область | пищевая | ЗАО | Генеральный директор | 7 | + | 100-500 | Н.д. | нет | нет | удовлетворительное | да | концентрированная |
| Новгородская область | легкая | ЗАО | Заместитель директора по экономике | 10 |  | 100-500 | Н.д. | 10% | нет | удовлетворительное | нет | концентрированная |
| Новгородская область | машиностроение | ОАО | Генеральный директор | 15 | + | 500 - 1000 | н.д.(рост) | 80% | да | удовлетворительное | да | концентрированная |
| Воронежская область | легкая | ОАО\* | Генеральный директор | 3 | + | свыше 1000 | +2,5 | нет | нет | удовлетворительное | нет | концентрированная |
| Воронежская область | машиностроение | ОАО | Генеральный директор | 5 | + | 500-1000 | +2-3 | 10-15% | нет | удовлетворительное | да | концентрированная |
| Воронежская область | пищевая | ОАО | Коммерческий директор | 14 | + | 100-500 | +2 | нет | нет | удовлетворительное | да | концентрированная |

*Примечания:*

*\*предприятие проходило процедуру оздоровления и находилось под внешним управлением;*

*\*\* продукция предприятия экспортируется давальцами или головной компанией;*

*\*\*\*предприятие находится под управлением комитета кредиторов;*

*\*\*\*\*в настоящее время предприятие преобразуется в ЗАО;*

*\*\*\*\*\*предприятие проходит процедуру банкротства в настоящее время.*

1. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2007. – С. 85. [↑](#footnote-ref-1)
2. Васильев Г.А., Деева Е.М.Организационное поведение. – М.: Юнити, 2005. – С. 121. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дафт Р. Организации: Учебник для психологов и экономистов. – СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – С. 72. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кибанов А Управление персоналом организации: Учебник.- 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2006. – С. 205. [↑](#footnote-ref-4)
5. Красовский. Ю.Д. Организационное поведение. учебное пособие для вузов. – М.: ЮНТИ-ДАНА,. 2003. – С. 104. [↑](#footnote-ref-5)
6. Маллинз Л. **Менеджмент и организационное поведение: Уч.-практ. п. / Пер. с англ. – М.:** Новое знание, РБ. – 2005. – С. 348. [↑](#footnote-ref-6)
7. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатика. – М.: ЮНИТИ, 2005. – С. 147. [↑](#footnote-ref-7)
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Симок Г.Ф. Менеджмент организаций. – М.: ООО «УВПК». - 2005. – С. 92. [↑](#footnote-ref-8)
9. Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Симок Г.Ф. Менеджмент организаций. – М.: ООО «УВПК». - 2005. – С. 244. [↑](#footnote-ref-9)
10. Резник С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации. – М.: Инфра-М, 2006. – С. 94. [↑](#footnote-ref-10)
11. Сергеев А.М. Организационное поведение. Тем, кто избрал профессию менеджера. – М.: Академия, 2005. – С. 148. [↑](#footnote-ref-11)
12. Том Бенделл. Кака улучшить управление организацией ( пособие для руководителя). - М.: ИНФА, 2005. – С. 84. [↑](#footnote-ref-12)
13. Шермерорн, Джон Р., [Хант, Джеймс](http://www.management.edu.ru/db/msg/282537.html), Осборн, Ричард Н. [Организационное поведение. –](http://www.management.edu.ru/db/msg/282539.html) М.: Питер, 2006. – С. 114. [↑](#footnote-ref-13)
14. Российские бизнес-группы: стимулы создания и источники конкурентоспособности (по материалам углубленных интервью 2007г.). С. Б. Авдашева. – М.: ГУ-ВШЭ. – 2007. – С. 92. [↑](#footnote-ref-14)
15. Российские бизнес-группы: стимулы создания и источники конкурентоспособности (по материалам углубленных интервью 2007г.). [С. Б. Авдашева](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/149682/participant/47869.html). – М.: ГУ-ВШЭ. – 2007. – С. 111. [↑](#footnote-ref-15)
16. Российские бизнес-группы: стимулы создания и источники конкурентоспособности (по материалам углубленных интервью 2007г.). С. Б. Авдашева. – М.: ГУ-ВШЭ. – 2007. – С. 124. [↑](#footnote-ref-16)
17. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение. – М.: Вершина, 2007. – С. 296. [↑](#footnote-ref-17)
18. Российские бизнес-группы: стимулы создания и источники конкурентоспособности (по материалам углубленных интервью 2007г.). [С. Б. Авдашева](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/149682/participant/47869.html). – М.: ГУ-ВШЭ. – 2007. – С. 130. [↑](#footnote-ref-18)